

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Адаптація системи управління організацією до глобальних
викликів»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Груба Віталіна Віталіївна _____

Керівник:

Завідувач кафедри менеджменту і логістики,
д.е.н., професор Гришко В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	8
1.1 Теоретичні засади формування конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства.....	8
1.2 Характеристика факторів та умов, що впливають на ефективність управлінських рішень.....	19
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень.....	27
Висновки до розділу 1.	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТУРУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМ АДАПТАЦІЇ	35
2.1 Загально-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	38
2.2 Дослідження діючої практики розробки та прийняття управлінських рішень в установі	41
2.3 Оцінка існуючої системи антикризової адаптації та стійкості АТ КБ «ПриватБанк».....	42
Висновки до розділу 2.	49
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	51
3.1 Стратегічні напрями модернізації управлінського контуру установи на основі цифрового інжинірингу	52
3.2 Обґрунтування економічної ефективності та окупності запропонованих проєктно-рекомендаційних заходів.....	57
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

У теперішніх реаліях становлення постіндустріального суспільства, повсюдної цифровізації міжнародного бізнесу та постійної макроекономічної, фінансової і геополітичної нестабільності, здатність українських компаній діяти на випередження та адаптуватися до змін стає головною умовою їхнього виживання, стабільної роботи та утримання міцних позицій на ринку. Швидкий, а часто й зовсім непередбачуваний розвиток зовнішніх подій, постійні інфраструктурні кризи, раптові зміни в державних правилах регулювання, сильні коливання фінансових показників та докорінна перебудова поведінки споживачів вимагають від керівництва сучасних організацій максимальної гнучкості, швидкості дій, мобільності та загальної стійкості до криз. Ключову роль у цьому процесі координації та планування відіграє саме система управління підприємством, яка виступає головним інструментом для налаштування та об'єднання всіх внутрішніх бізнес-процесів компанії. Старі, надто ієрархічні та залізобетонно бюрократизовані структури менеджменту сьогодні демонструють повну безпорадність у критичних ситуаціях. Причиною цього є занадто повільний рух інформації від нижчих ланок до вищих, через що керівництво хронічно запізнюється з відповіддю на ринкові виклики. Саме тому виникає реальна потреба оновити всю систему менеджменту на основі сучасних інструментів цифрового інжинірингу. Це дозволить створювати гнучкі та точні управлінські рішення, які стануть міцним фундаментом для конкурентоспроможності та стратегічного поступу організації.

Особливо гостро, теоретично важливо та практично специфічно ця проблема проявляється у фінансовому секторі економіки, а саме у роботі державних системно важливих банків. У таких установах суворі правила внутрішнього контролю та комплаєнсу часто прямо заважають менеджменту миттєво реагувати на ринкові зміни. Особливість банківської діяльності полягає в тому, що кожна помилка чи запізніле рішення одразу б'є по ліквідності

фінансової установи, ставить під загрозу стабільність усієї грошової системи країни та руйнує довіру людей, які тримають там свої вклади. Це автоматично висуває надзвичайно високі вимоги до обґрунтованості кожної нової бізнес-ідеї, спрямованої на підтримку стабільної роботи банку. Потреба в модернізації управління банківськими структурами за допомогою проактивних цифрових інструментів вимагає розробки свіжих підходів до оцінювання та покращення управлінських процесів в умовах постійної економічної нестабільності. Велика значущість таких трансформацій для розвитку теорії менеджменту, а також гостра практична потреба у створенні ефективних інструментів для оптимізації роботи провідних фінансових інститутів України зумовили вибір теми цієї кваліфікаційної бакалаврської роботи, а також визначили її головну мету, внутрішню логіку, структуру та завдання. Метою цієї роботи є теоретичне обґрунтування, аналітичне оцінювання та розробка конкретних практичних рекомендацій і проектів для покращення системи управління операційною стійкістю та механізмів антикризової адаптації АТ КБ «ПриватБанк» в умовах економічної нестабільності на основі оновлення управлінських процесів та впровадження інструментів цифрового інжинірингу.

Для досягнення поставленої мети у роботі було сформульовано та послідовно вирішено комплекс наукових і практичних завдань, які повністю відображають внутрішню логіку всього дослідження. У межах першого теоретичного блоку роботи було детально вивчено та розкрито теоретичні основи формування конкурентоспроможності та стратегічного розвитку компаній під впливом глобальних викликів, надано розгорнуту характеристику внутрішніх і зовнішніх факторів та умов, що безпосередньо впливають на якість управлінських рішень, а також теоретично узагальнено та розкладено по полицях наявні методичні підходи до оцінювання ефективності рішень менеджменту на підприємстві. Другий дослідницько-аналітичний блок завдань був присвячений аналізу об'єкта та суб'єкта управління в АТ КБ «ПриватБанк» з вивченням чинної структури менеджменту. Також у цьому блоці було проведено детальну діагностику ключових показників фінансово-господарської

діяльності банку за минулий трирічний період роботи та виконано комплексну оцінку існуючої системи антикризової адаптації та стійкості банку за допомогою практичного застосування інструментів SWOT- та PEST-аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Фінальний рекомендаційний блок завдань дослідження містив у собі наукове обґрунтування стратегічних напрямів оновлення системи менеджменту на основі цифрового інжинірингу, а також розробку конкретних практичних заходів із чітким фінансово-економічним розрахунком їхньої реальної ефективності в майбутньому.

Об'єктом цього дослідження виступає управлінська система організації (на прикладі Акціонерного товариства Комерційний банк «ПриватБанк») як головний вектор її стратегічної адаптації до змін. Предметом дослідження є процеси розробки та прийняття управлінських рішень на основі цифрового інжинірингу, які виступають базою для конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства. Методологічною основою бакалаврської роботи є фундаментальний аналітичний апарат сучасної економічної науки, базові концепції загального, стратегічного та операційного менеджменту, а також системний, процесний та ситуаційний підходи до вивчення складних соціально-економічних явищ. Для вирішення всіх поставлених завдань було використано цілісну сукупність взаємопов'язаних методів дослідження, які послідовно застосовувалися на кожному етапі наукового пошуку для забезпечення повної достовірності отриманих результатів. Зокрема, метод логічного узагальнення, системного моделювання та наукової абстракції було комплексно використано для точного визначення основних категорій дослідження, вивчення розвитку наукових поглядів на сутність менеджменту та побудови класифікаційних матриць у першому розділі роботи. Водночас метод порівняльного, структурного та описового аналізу став надійною основою для вивчення існуючих методичних підходів до оцінювання ефективності систем управління компаній та аналізу зв'язків між суб'єктами й об'єктами менеджменту.

Комплекс методів фінансово-економічного аналізу, математичного групування, порівняння, а також горизонтального та вертикального аналізу динаміки часових рядів було використано під час дослідження реального стану та оцінки змін фінансових показників, чистих активів, пасивів та загальної прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 роки у другому розділі роботи. Практичні інструменти PEST- та SWOT-аналізу дозволили чітко структурувати різноспрямований вплив чинників зовнішнього макросередовища у поєднанні з внутрішніми ресурсними можливостями та вразливими місцями банку, що допомогло виявити слабкі організаційні фактори та оцінити діючу систему адаптації. На етапі обґрунтування та оцінювання рекомендаційної частини третього розділу роботи було застосовано методи функціонально-компонентного моделювання, цифрового інжинірингу та економіко-математичного прогнозування, що дозволило спроектувати нові інформаційні системи управління, оновити управлінські процеси та розрахувати показники загальної ефективності запропонованих інновацій. Інформаційну та фактологічну основу цього дослідження склали чинні законодавчі та нормативно-правові акти України, кодекси, інструкції, регламенти та офіційні постанови Національного банку України, які безпосередньо регулюють діяльність банківського сектору, фінансовий моніторинг та операційну стійкість установ.

Важливою теоретичною складовою роботи стали наукові праці, монографії, підручники, матеріали науково-практичних конференцій та статті у провідних фахових виданнях українських і зарубіжних вчених, присвячені проблемам антикризового менеджменту, обґрунтування рішень та стратегічного управління, які допомогли сформулювати надійне наукове підґрунтя дослідження. Емпіричною базою роботи виступила офіційна річна фінансова звітність, статистичні довідники, публічні аналітичні звіти про результати діяльності, Статут та внутрішні технологічні регламенти АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 роки. Також сюди увійшли безпосередні аналітичні розрахунки, матриці та прогнозні моделі, які були самостійно сформовані та розраховані

автором під час виконання цього кваліфікаційного дослідження, що дозволило забезпечити високу репрезентативність, точність та достовірність усіх сформульованих висновків і рекомендацій. Наукова новизна отриманих результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному розв'язанні комплексу питань, пов'язаних із оновленням управлінської системи банківської установи на засадах цифрового інжинірингу як головної умови підвищення її операційної стійкості в умовах ринкової турбулентності.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що розроблені стратегічні напрями, методичні положення та прикладні рекомендації щодо покращення інформаційного забезпечення і трансформації системи прийняття рішень доведені до рівня конкретних проектних рішень. Вони можуть бути безпосередньо використані у практичній діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та інших системно важливих фінансових інститутів України для підвищення ефективності їхнього стратегічного менеджменту, зменшення поточних ризиків та оптимізації всього управлінського циклу в умовах тривалої економічної нестабільності.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи повністю зумовлені логікою наукового пошуку та відображають чітку послідовність вирішення поставлених дослідницьких завдань. Робота складається зі вступу, трьох логічно взаємопов'язаних розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків за результатами всього проведеного дослідження, списку використаних інформаційних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства

Архітектура сучасного постіндустріального економічного простору диктує суб'єктам вітчизняного бізнесу надзвичайно жорсткі, а подекуди й деструктивні умови функціонування. Стрімка трансформація зовнішнього ринкового середовища, яка розгортається на тлі глобальної діджиталізації фінансових інститутів, поглиблення інтеграційних процесів та перманентної появи непередбачуваних макроекономічних і геополітичних шоків, змушує підприємства переглядати свої базові управлінські догми. У цих турбулентних реаліях класичні, лінійно-детерміновані інструменти менеджменту остаточно втрачають колишню операційну спроможність. Вони виявляються нездатними з високою точністю ідентифікувати приховані ризики, прораховувати стохастичні сценарії розвитку та гарантувати належний рівень адаптації складних організаційних систем до системних криз.

Забезпечення життєздатності, довгострокової фінансової стабільності та операційної безперервності підприємства сьогодні можливе лише за умови розгортання архітектурно гнучкої, відмовостійкої та адаптивної системи стратегічного управління. У теперішніх реаліях функція стратегічного розвитку остаточно позбулася ознак пасивного планування, формального прогнозування чи ретроспективного складання звітів, трансформувавшись у ключовий домінантний вектор життєдіяльності організації. Саме цей вектор визначає імперативну здатність бізнес-системи миттєво реконструювати й переформатовувати власні внутрішні бізнес-процеси, адаптуючи їх до перманентного тиску агресивного ринкового оточення.

При цьому стратегічний розвиток компанії є процесом багатовекторним, який категорично не можна зводити до банального, екстенсивного кількісного нарощування суто фінансових показників, як-от маржинальний прибуток, рентабельність чи обсяги реалізації продукції. Без глибокої якісної, структурно-функціональної перебудови всієї управлінської архітектури, оптимізації каналів розподілу інформації та модернізації контуру прийняття рішень будь-який локальний економічний успіх виявиться лише ефемерним, короткостроковим епізодом, який миттєво нівелюється під деструктивним впливом першої ж серйозної екзогенної загрози.

Глибоке наукове осмислення сутності стратегічного розвитку вимагає чіткого відстеження та формалізації його діалектичного взаємозв'язку з такою фундаментальною категорією менеджменту, як конкурентоспроможність підприємства. Останню у межах сучасного наукового дискурсу вже не можна сприймати як статичну, фіксовану у часі детермінанту або як ізольовану оцінку поточного фінансово-майнового стану фірми. Конкурентоспроможність постає як складний, динамічний інтегральний потенціал підприємства, що безпосередньо відображає його синергетичну здатність оперативно акумулювати, раціонально розподіляти, унікально комбінувати та капіталізувати наявні матеріальні, технологічні, інформаційні, фінансові та людські ресурси задля формування та довгострокового утримання стійких ринкових переваг.



Рис. 1.1. Логіко-структурна модель синергетичного контуру стратегічного розвитку підприємства.

Примітка. Розроблено автором на основі дослідження.

Саме цей нерозривний зв'язок між стратегічними цільовими орієнтирами та процесом безперервного відтворення конкурентного статусу визначає логіку функціонування сучасного менеджменту організації. Його головна мета зміщується у площину проактивного реагування – зіграти на випередження, сформувати високу адаптивність системи та заблокувати або суттєво мінімізувати потенційні операційні й фінансові збитки ще до того моменту, як деструктивні імпульси кризи реально проявляться у внутрішньому периметрі компанії.

В академічній літературі сформувався широкий спектр різноспрямованих, а подекуди й полярних поглядів на сутнісну дефініцію стратегічного розвитку, що зумовлено високою структурною складністю, латентністю та

багатоаспектністю цього феномену. Представники класичного еволюційного підходу схильні інтерпретувати розвиток як послідовний, генетично зумовлений, лінійний процес поступових кількісних та якісних трансформацій у структурі капіталу та внутрішній архітектурі компанії, які зрештою переводять її у новий, стійкіший та збалансованіший стан.

Проте в умовах тотальної ринкової нестабільності, нелінійності економічних процесів та високого рівня невизначеності найбільш виваженим, релевантним та методологічно виправданим виявляється проактивно-трансформаційний підхід. У його межах стратегічний розвиток розглядається як свідомо керований, цілеспрямований, незворотний рух, що якісно переформатовує інформаційний, технологічний, організаційний та фінансово-економічний контури підприємства.

Пасивне очікування стабілізації ринкової кон'юнктури, консервація існуючих бізнес-моделей або використання застарілих реактивних доктрин захисту внутрішнього периметра є помилковим і деструктивним шляхом. Така стратегія неминуче призводить до деградації інтелектуального капіталу, розмивання ринкової частки та втрати конкурентних переваг. Натомість парадигма проактивного управління вимагає від топ-менеджменту заздалегідь проектувати майбутні параметри конкурентоспроможності компанії за допомогою диверсифікації портфеля ризиків, оптимізації операційних витрат, впровадження гнучких моделей прийняття рішень та інструментів ситуаційного менеджменту.

Сучасна конкурентоспроможність компанії формується під безпосереднім впливом складної, розгалуженої системи взаємопов'язаних чинників, які традиційно поділяються на ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні). Для наочності, детальної систематизації та критичного аналізу цих чинників доцільно згрупувати їх у вигляді аналітичної таблиці.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз теоретичних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства

Науковий підхід	Ключові представники	Сутнісна характеристика підходу	Переваги застосування	Обмеження та недоліки
Матричний (ринковий)	М. Портер, А. Стрікланд	Конкурентоспроможність визначається ринковою владою та позицією	Чітка структуризованість, зручність для галузевого	Статичність, ігнорування унікальних внутрішніх ресурсів установи.
Ресурсний (внутрішній)	Б. Вернерфельт, Р. Грант	Джерелом переваг є унікальні, рідкісні та невідтворювані ресурси і компетенції.	Орієнтація на внутрішній потенціал, розвиток людського капіталу.	Складність ідентифікації та формалізації динамічних спроможностей.
Еволюційний (адаптаційний)	Й. Шумпетер, Р. Нельсон	Спроможність системи до постійного саморозвитку, інновацій та гнучкої трансформації.	Динамічність, відповідність умовам висококризового середовища.	Високий рівень невизначеності результатів, складність планування.
Інтегральний (синергетичний)	Сучасні вітчизняні вчені	Синтез ринкового позиціонування та внутрішньої хмарно-технологічної еластичності.	Комплексність, висока точність оцінки в умовах діджиталізації.	Потребує складного математичного та моніторингового апарату.

Примітка. Розроблено за джерелами: 12, 14,19.

Результати численних емпіричних досліджень однозначно підтверджують, що побудова стійкої, довгострокової конкурентоспроможності вимагає від керівництва відмови від локального, хаотичного урізання витрат на користь формування цілісного адаптаційного потенціалу бізнес-системи. Цей потенціал має дозволяти компанії безболісно абсорбувати потужні зовнішні шоки без руйнування її базової архітектури та втрати ключових компетенцій.

Саме тому особливої актуальності у сучасній практиці набуває впровадження інноваційних інструментів стратегічного аналізу, які

допомагають детально розбирати складні ринкові процеси, прораховувати стратегічні кроки ключових конкурентів та надійно захищати інформаційні, кадрові й фінансові ресурси організації. До того ж глибока інтеграція цифрових аналітичних систем в управлінський контур дозволяє максимізувати об'єктивність аналізу, мінімізувати суб'єктивізм та упередженість управлінців, а також суттєво підвищити точність моделювання ринкових альтернатив.

Глибоке та всебічне розуміння генезису й еволюції теорій конкуренції показує, що погляди провідних наукових шкіл пройшли тривалий і складний шлях: від класичних моделей жорстокої цінової боротьби до надсучасних концепцій динамічних спроможностей та інтелектуалізації бізнесу. Сьогодні головними драйверами формування стратегічних переваг стають не матеріальні активи, а інтелектуалізація систем управління, швидкість прийняття капіталомістких інвестиційних рішень, використання передових хмарних архітектур та впровадження алгоритмів обробки неструктурованих масивів даних Big Data.

З огляду на це, загальний стратегічний розвиток підприємства має строго підпорядковуватися чіткій, детермінованій ієрархії цілей. У цій системі кожен тактичний крок операційного чи функціонального рівня повинен лінійно й безперервно працювати на виконання глобальної місії — забезпечення довгострокової життєздатності компанії. Системний підхід до менеджменту вимагає трансформації внутрішньої корпоративної культури, яка має легко сприймати інновації, швидко нівелювати внутрішній опір змінам та ефективно перетворювати зовнішній ринковий тиск на нові траєкторії для економічного зростання за рахунок високої якості управлінського капіталу.

Якщо звернутися до історичних витоків економічної науки, то перші теоретичні моделі конкурентної взаємодії спиралися виключно на класичну та неокласичну політичну економію. У межах цих концепцій ключовим і фактично єдиним фактором ринкового успіху вважалася цінова парадигма, а також здатність підприємства до максимізації мінімізації витрат виробництва за рахунок масштабів операційної діяльності та раціонального використання

матеріальних факторів. Проте в міру становлення та розвитку постіндустріального суспільства, інформатизації ринків та інтелектуалізації праці суто цінові методи конкурентної боротьби остаточно втратили свій домінуючий статус. Вони поступилися місцем складнішим концепціям якісної, сервісної, технологічної та інноваційної диференціації.

Сучасна світова та вітчизняна практика наочно доводить, що довгострокова стійкість організації за жодних умов не може бути гарантована лише утриманням низької собівартості продукції. В епоху глобального, відкритого та високошвидкісного інформаційного простору прямі конкуренти здатні майже миттєво скопіювати будь-яку технологічну чи операційну перевагу у сфері витрат, нівелювавши монопольний статус розробника.

Вагомий, фундаментальний внесок у розвиток методології сучасного стратегічного управління зробили представники ринково-орієнтованого підходу, яскравим уособленням якого є концепція базових конкурентних стратегій видатного вченого Майкла Портера. У межах портеріанської парадигми виокремлюють три базові стратегічні альтернативи, першою з яких є стратегія абсолютного лідерства у мінімізації витрат, що орієнтує підприємство на охоплення масового ринку та встановлення жорсткого, безкомпромісного контролю над собівартістю на всіх етапах створення доданої вартості. Другою альтернативою виступає стратегія диференціації продукції, яка фокусує зусилля менеджменту на створенні унікального, високоякісного продукту із вагомими ціннісними характеристиками для специфічних груп споживачів, готових платити цінову премію за ексклюзивність. Третім вектором є стратегія фокусування на певному ринковому сегменті, вузькій технологічній ніші чи конкретному географічному регіоні, що передбачає концентрацію абсолютно всіх наявних ресурсів та компетенцій організації на задоволенні специфічних потреб чітко обмеженого кола клієнтів. Впровадження кожної із зазначених стратегічних моделей вимагає від операційного та функційного менеджменту формування специфічної організаційної архітектури, особливого вектора розподілу обмежених капітальних інвестицій, а також проектування

унікальних, адаптованих каналів комунікації зі споживачами. Особливу, деструктивну небезпеку для стратегічного розвитку підприємства становить класична ситуація перебування посередині, яка виникає тоді, коли керівництво намагається одночасно реалізувати взаємовиключні цілі, наприклад, максимізувати якість і мінімізувати ціну, не маючи для цього належного ресурсного, технологічного та інформаційного забезпечення, що неминуче призводить до розмивання ринкової ідентичності та повної втрати конкурентних позицій.

Водночас жорсткі, динамічні та безкомпромісні реалії функціонування суб'єктів господарювання у високотурбулентному, кризовому середовищі змушують сучасну наукову спільноту суттєво переглядати, модернізувати та розширювати класичні рамки моделей Майкла Портера. Під потужним, перманентним впливом тотальної діджиталізації бізнес-процесів, стрімкого розвитку мережевих структур та віртуалізації сучасних ринків виникають нові, інтегровані гібридні підходи, які долають колишню статичність традиційного менеджменту. Яскравим прикладом такої еволюції є стратегія оптимальних витрат, яка успішно орієнтує сучасний менеджмент на паралельне, синергетичне досягнення високих якісних та інноваційних характеристик продукту при одночасній глибокій раціоналізації операційних витрат на основі наскрізної автоматизації. Цей підхід руйнує стереотип про неможливість поєднання низької собівартості та високої цінності, доводячи, що саме цифрові платформи та хмарні технології виступають тим інтегратором, який дозволяє оптимізувати витрати без втрати унікальних властивостей продукту.

Ефективним, альтернативним та надзвичайно перспективним вектором розвитку теорії менеджменту в умовах постіндустріального суспільства став ресурсний підхід, відомий у світовій практиці як концепція динамічних спроможностей. Його ключові прихильники аргументовано доводять, що справжнє, автентичне першоджерело стійких конкурентних переваг надійно

сховане не у зовнішньому ринковому середовищі чи структурі галузі, а всередині самої компанії, а саме у її унікальних, специфічних, індивідуальних ресурсах та внутрішніх динамічних спроможностях, які прямим конкурентам практично неможливо скопіювати, раціонально відтворити чи оперативно замінити аналогами. Конкурентоспроможність підприємства у межах цієї парадигми трактується як прямий і логічний наслідок формування унікального, збалансованого ресурсного портфеля, що суворо відповідає жорстким критеріям концепції ціннісного аналізу.

Відповідно до методологічних вимог зазначеної концепції, кожен елемент внутрішнього потенціалу має пройти тестування на відповідність критеріям цінності, рідкості, важкості імітації та інституційної організованості, що дозволяє відокремити тимчасові ринкові переваги від довгострокових стратегічних домінант. Особливе, монопольне місце в такому портфелі посідають латентні нематеріальні активи, до яких сучасні дослідники відносять сильний бренд, бездоганну ділову репутацію, накопичений роками інтелектуальний капітал, унікальну корпоративну культуру та специфічні, важкоформалізовані управлінські знання топ-менеджменту. Для остаточної систематизації розрізнених наукових поглядів, подолання понятійної розмитості та формування цілісного теоретичного підґрунтя подальшого дослідження виникає об'єктивна необхідність узагальнити, структурувати та критично проаналізувати ключові методологічні підходи до дефініції поняття конкурентоспроможності підприємства, які сформувалися в сучасній економічній науці під впливом глобалізаційних трансформацій.

Таблиця 1.2 – Комплексна класифікація управлінських рішень у системі стратегічного розвитку підприємства.

Ознака класифікації	Види управлінських рішень	Функціональне спрямування рішення	Вплив на конкурентоспроможність
За періодом дії та масштабом цілей	Стратегічні, тактичні, операційні	Визначення глобальних орієнтирів розвитку, диверсифікація бізнесу.	Формують довгостроковий адаптаційний потенціал установи.
За ступенем визначеності умов	Детерміновані (в умовах визначеності), стохастичні (в умовах ризику)	Оптимізація внутрішніх витрат, антикризове управління в умовах шоків.	Визначають рівень інфраструктурної та фінансової безпеки.
За методами розробки	Шаблонні (програмовані), евристичні (непрограмовані)	Автоматизація рутинних операцій, розробка авторських концепцій розвитку.	Забезпечують гнучкість та швидкість реагування на запити ринку.
За характером організації процесів	Одноосібні, колегіальні, колективні	Мінімізація бюрократичних процедур, залучення експертного капіталу.	Оптимізують часові параметри прийняття капітальних рішень.

Примітка. Розроблено за джерелами: 3,8,15.

Глибоке та всебічне зіставлення класифікаційних ознак, наведених у таблиці 1.2, дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах системної економічної турбулентності, перманентних інституційних трансформацій та високої макроекономічної невизначеності найбільшого значення для суб'єктів господарювання набувають саме стратегічні та стохастичні управлінські рішення.

Процес обґрунтування таких рішень виходить за межі стандартних операційних процедур і потребує залучення висококваліфікованого інтелектуального капіталу, використання сучасних інтегрованих інформаційно-технологічних платформ, а також проактивного математичного моделювання ймовірнісних ризикових подій. Ефективність розробки та практичної імплементації зазначеної групи рішень лінійно корелює із загальною ринковою

вартістю та капіталізацією корпоративної структури, оскільки в умовах жорсткої обмеженості ресурсів будь-яка управлінська помилка чи прорахунок на вищому рівні архітектури менеджменту неминуче призводить до деградації внутрішнього контуру організації, розпорошення активів та втрати завоюваних ринкових позицій.

Розвиваючи теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності, доцільно обґрунтовано відзначити, що архітектура процесу розробки рішень має базуватися на непорушних принципах науковості, системності, гнучкості, економічної доцільності та цільової спрямованості. Застосування застарілих інтуїтивних підходів, поверхневого суб'єктивного оцінювання або виключно реактивних доктрин менеджменту в теперішніх реаліях функціонування є абсолютно неприпустимим, оскільки воно орієнтує систему управління на запізнiлу ліквідацію наслідків кризових явищ замість їх превентивного попередження та нейтралізації на ранніх стадіях виникнення. На противагу цьому, сучасна світова управлінська думка вимагає радикального переходу до моделей динамічних спроможностей, в межах яких підприємство розглядається не як статичний набір активів, а як живий, еластичний і адаптивний організм, здатний до безперервного самонавчання, накопичення знань та оперативної трансформації внутрішніх бізнес-процесів у відповідь на виклики зовнішнього середовища.

Розуміння наведеної класифікаційної матриці дозволяє операційному та стратегічному менеджменту не просто хаотично реагувати на поточні коливання ринкової кон'юнктури, а проектувати цілісну, збалансовану систему вимог, яким повинно суворо відповідати кожне управлінське рішення для забезпечення максимальної ефективності господарської діяльності.

У профільній науковій літературі сформувався стійкий консенсус щодо того, що ключовими інтегральними критеріями якості розробленого рішення є його всебічна наукова обґрунтованість, правова комплаєнс-відповідність, правомірність, мінімізація та оптимізація супутніх витрат, своєчасність прийняття, несуперечливість іншим стратегічним цілям організації, а також

гнучкість і адаптивність у процесі безпосередньої реалізації. Глибока наукова обґрунтованість управлінського рішення передбачає наявність репрезентативного, верифікованого та захищеного інформаційного забезпечення, а також застосування сучасних аналітичних методів моделювання і прогнозування ринкових альтернатив. Управлінське рішення на сучасному етапі розвитку економіки не може базуватися виключно на інтуїції, суб'єктивному досвіді чи припущеннях керівника, особливо якщо воно безпосередньо стосується капітальних інвестицій, структурної реорганізації бізнесу або реінжинірингу ключових бізнес-процесів.

Своєчасність прийняття рішення визначає його здатність випередити негативний деструктивний вплив факторів зовнішнього макросередовища. Навіть теоретично ідеальне, математично вивірене управлінське рішення повністю втрачає свою первинну економічну цінність і доцільність, якщо воно прийняте із хронічним запізненням, коли організаційна система вже зазнала критичних і незворотних фінансових чи інфраструктурних збитків.

Важливим і невід'ємним етапом дослідження процесу розробки управлінських рішень є декомпозиція його функціональних стадій та внутрішніх взаємозв'язків. Цей процес є складним, високотехнологічним та ітераційним циклом, який бере свій початок з безперервного моніторингу параметрів середовища та ідентифікації ключової проблеми, проходить крізь стадію формування та фільтрації альтернатив і завершується жорстким контролем та аудитом отриманих результатів виконання.

Для наочного представлення, усунення двозначностей та систематизації послідовності дій сучасного менеджера доцільно детально розглянути архітектуру цього процесу у формі таблиці, що дозволить чітко розмежувати внутрішній зміст та інструментальну базу кожного окремого етапу прийняття рішень.

Таблиця 1.3 – Зміст та інструментарій етапів процесу розробки управлінських рішень

Етап процесу прийняття рішення	Зміст управлінської діяльності на етапі	Ключовий аналітичний інструментарій	Значення для стратегічного розвитку
1. Ідентифікація проблеми	Моніторинг ендogenous та екзогенного середовища, виявлення відхилень від цілей.	PEST-аналіз, SWOT-аналіз, фінансовий моніторинг.	Дозволяє превентивно виявити загрози та точки втрати конкурентоспроможності.
2. Формування альтернатив	Генерація варіантів дій, розробка сценаріїв розвитку підприємства.	Технологія «мозкового штурму», методи морфологічного аналізу	Забезпечує багатоваріантність та гнучкість управлінського вибору.
3. Оцінка та вибір рішення	Зіставлення витрат і результатів за кожним варіантом, верифікація ризиків.	Моделювання ризиків, критерії окупності (NPV, IRR).	Мінімізує ймовірність прийняття економічно неефективних рішень.
4. Реалізація та контроль	Доведення завдань до виконавців, моніторинг відхилень, корегування дій.	Мережеве планування, KPI-моніторинг, аудит	Трансформує теоретичне рішення у реальний прибуток та стійкість

Примітка. Розроблено за джерелами: 10,11,21.

Критичний аналіз та детальні дані таблиці 1.3 наочно доводять, що кінцева ефективність процесу розробки і реалізації управлінських рішень безпосередньо залежить від синергії, цілісності та безперервності між кожним окремим етапом. Пропуск, поверхневе ставлення або якісне недовиконання хоча б однієї стадії (наприклад, неякісний аналіз ризиків на етапі вибору чи ігнорування KPI на етапі контролю) неминуче призводить до системної деформації всього управлінського контуру та викривлення результатів. При

цьому аналітичний інструментарій на кшталт PEST- та SWOT-технологій не повинен використовуватися як разовий захід, а має бути інтегрований у щоденну практику менеджменту для постійного оновлення бази стратегічних даних компанії.

Оцінюючи значення кожного етапу, важливо підкреслити, що на стадії реалізації та контролю відбувається замикання контуру зворотного зв'язку. Це дозволяє системі управління накопичувати унікальний досвід, фіксувати типові помилки виконавців та оптимізувати регламенти для майбутніх періодів. У фінансових установах, таких як АТ КБ «ПриватБанк», де швидкість проведення операцій поєднується з жорсткими вимогами регулятора, точність дотримання цієї технологічної послідовності є гарантією збереження ліквідності та клієнтської довіри. Таким чином, формування проактивно-адаптивного та математично верифікованого механізму прийняття рішень є базовою умовою трансформації поточної операційної стійкості підприємства у його довгострокову конкурентну перевагу на ринку.

Це повністю завершує комплексне теоретико-методологічне обґрунтування сутності, класифікації та етапності досліджуваного процесу в межах даного підрозділу кваліфікаційної роботи та створює надійне аналітичне підґрунтя для подальшого практичного дослідження діяльності установи.

1.2. Характеристика факторів та умов, що впливають на ефективність управлінських рішень

Ефективність процесу розробки та реалізації управлінських рішень у контурі менеджменту сучасного підприємства не є статичною, константною або наперед визначеною величиною, а формується під постійним, синергетичним і різноспрямованим впливом розгалуженої, багаторівневої системи ендогенних та екзогенних факторів.

У сучасній управлінській та економічній науці під факторами ефективності прийняття рішень прийнято розуміти інтегральну сукупність рушійних сил, першопричин, умов, тригерів та специфічних обставин ринкового простору, які безпосередньо визначають кінцеві якісні, часові, ризикові, комунікаційні та вартісні параметри всього управлінського циклу. Глибоке теоретичне розуміння фундаментальної природи цих факторів, їхня своєчасна ідентифікація, квантифікація та проактивний безперервний моніторинг дозволяють вищому керівництву мінімізувати рівень деструктивної та хаотичної невизначеності навколишнього середовища, оптимізувати розподіл критично обмежених корпоративних ресурсів, ліквідувати каскадні точки відмови та проектувати еластичні траєкторії стратегічного розвитку організації. При цьому ефективність рішення має оцінюватися не лише через призму отриманого фінансового результату, а й через ступінь збереження цілісності системи та її адаптаційних спроможностей у довгостроковій ретроспективі.

Науковий аналіз архітекtonіки управлінського процесу вимагає першочергового і суворого розмежування факторів за джерелом їхнього безпосереднього походження на дві фундаментальні та взаємопов'язані групи: зовнішні (екзогенні), які визначають параметричні обмеження, бар'єри та правила функціонування підприємства на конкурентному ринку, та внутрішні (ендогенні), що безпосередньо характеризують ресурсний потенціал, компетенції, технологічну архітектуру та специфіку внутрішньої організації суб'єкта господарювання. Особливістю сучасного етапу розвитку глобальної та вітчизняної економіки є те, що зовнішні фактори набули екстремально турбулентного, асиметричного, дивергентного та слабкопередбачуваного характеру.

Системні інфраструктурні обмеження, перманентна зміна векторів макроекономічного регулювання, жорсткий інфляційний тиск, девальваційні шоки та докорінна трансформація споживчого попиту формують агресивні умови, в межах яких менеджмент змушений приймати складні стохастичні

рішення в умовах критичного ризику, високої когнітивної напруги та дефіциту часу.

Для забезпечення високої методологічної строгості, усунення суб'єктивізму в оцінках та формування системного аналітичного підґрунтя бакалаврської роботи виникає об'єктивна інституційна необхідність наукової класифікації та детальної всебічної характеристики ключових макроекономічних, галузевих та внутрішніх факторів, які здійснюють прямий лінійний вплив на якість, швидкість, валідність та загальну результативність управлінських рішень. Така структуризація дозволяє виявити найбільш критичні зони впливу та розробити превентивні інструменти нівелювання негативних наслідків ринкових коливань. В умовах перманентної ринкової трансформації особливого значення набуває ідентифікація латентних деструктивних чинників, що детермінують дестабілізацію операційного контуру підприємства. Науковий інтерес викликає той факт, що синергетичний ефект від взаємодії макроекономічних та локальних внутрішніх факторів часто набуває нелінійного характеру, суттєво ускладнюючи процес стратегічного прогнозування. Системний підхід до архітекτονіки внутрішнього середовища організації дає змогу виокремити ключові компетенції, які практично неможливо імітувати або відтворити прямим конкурентам у короткостроковій перспективі. Об'єктивна оцінка зазначених параметрів вимагає формування специфічного інформаційного базису, який інтегрує в собі як кількісні фінансові індикатори, так і якісні експертні оцінки управлінського персоналу. У кінцевому підсумку, пропонована методологічна матриця виступає не просто теоретичним базисом, а дієвим прикладним навігатором для мінімізації операційних ризиків фінансової установи. Означена наукова позиція дозволяє сформулювати цілісне стратегічне бачення, де кожне управлінське рішення стає логічним та обґрунтованим наслідком глибокого предиктивного аналізу.

Таблиця 1.4 – Комплексна класифікація та характеристика факторів впливу на ефективність управлінських рішень

Категоризація факторів за походженням	Специфіка вияву чинників у системі	Особливості дії детермінант у сучасних умовах	Результати впливу на процеси розробки та реалізації рішень
Зовнішні (Екзогенні PEST-фактори)	Рівень макроекономічної нестабільності, трансформація нормативно-правового поля, зміна технологічних укладів на ринку	Динамічні інфляційні процеси, систематичні реформи у фіскальному законодавстві, глобальна цифровізація бізнес-середовища	Обумовлюють потребу у формуванні гнучких багатосценарних стратегічних планів з боку топ-менеджменту
Внутрішні (Ендогенні чинники SWOT-аналізу)	Ступінь технологічного забезпечення, стан та знос операційних фондів, адаптивність внутрішніх бізнес-процесів	Наявність хмарної ІТ-архітектури, автоматизація рутинних операцій, модернізація функцій бек-офісу	Окреслюють фактичний потенціал та спроможність фірми до оперативного впровадження прийнятих рішень
Людські (Суб'єктивні детермінанти)	Кваліфікаційний рівень та компетенції персоналу, якість управлінського капіталу, рівень психологічної стійкості	Брак висококласних фахівців на ринку праці, емоційне та професійне вигорання співробітників	Провокують ризики виникнення помилок через суб'єктивне сприйняття загрози з боку лідера
Інформаційно-часові	Рівень повноти та достовірності бази даних, швидкість інформаційного обміну, часові обмеження процесу	Наявність великих масивів неструктурованих даних, загрози кібератак та витоку конфіденційної інформації	Визначають рівень наукової обґрунтованості, точності та превентивності дій керівництва

Примітка. Розроблено за джерелами: 12,22.

Глибоке та всебічне зіставлення класифікаційних груп і чинників, детально наведених у вищерозміщеній таблиці 1.4, дозволяє зробити фундаментальний науковий висновок про те, що кінцева ефективність і валідність управлінських рішень безпосередньо залежить від системної

спроможності корпоративного менеджменту гармонізувати внутрішні ендогенні параметри із жорсткими, агресивними та мінливими вимогами екзогенного середовища. Особливе, стратегічно визначальне місце у загальній структурі факторів посідає саме інформаційно-часова складова, яка виступає інтеграційним містком між усіма рівнями управління. В умовах тотальної та безкомпромісної діджиталізації сучасного світового бізнес-простору, хронічний брак своєчасної, верифікованої, очищеної від шуму та глибоко деталізованої інформації стає головною точкою інституційної відмови управлінської архітектури підприємства.

Якщо інформаційні канали та внутрішні комунікаційні мережі суб'єкта господарювання є застарілими, зацикленими на паперовий документообіг або критично вразливими до зовнішніх кіберзагроз і несанкціонованих проникнень, швидкість прийняття рішень уповільнюється до критичної межі, що неминуче призводить до каскадної деградації загальної конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та втрати ним ринкової частки.

Розвиваючи детальну теоретичну характеристику внутрішнього ендогенного контуру організації, необхідно з науковою строгістю підкреслити першорядну роль діючої організаційної структури управління як критичного фактора формування загальної ефективності менеджменту. Жорсткі, надмірно ієрархізовані, лінійно-функціональні та бюрократизовані структури класичного типу виявляють у сучасних умовах повну інституційну неспроможність і безпорадність у кризових ситуаціях, оскільки загальний час проходження інформаційного сигналу або розпорядження від нижчої виконавчої ланки до вищого керівництва та у зворотному напрямку є занадто тривалим і супроводжується значними викривленнями даних.

Натомість, проектування та формування високомобільних, гнучких крос-функціональних команд, які функціонують на засадах проактивного еластичного менеджменту та мають чітко визначену автономію і повноваження у межах виділеного антикризового бюджету, дозволяє скоротити час прийняття

рішень до мінімально допустимих параметрів, забезпечуючи високу життєздатність та відмовостійкість організації під час зовнішніх шоків.

Для здійснення детальнішої та глибшої декомпозиції екзогенних факторів у сучасній теорії стратегічного менеджменту найчастіше застосовується фундаментальна методологія PEST-аналізу, яка дозволяє комплексно згрупувати зовнішні сили та тенденції за чотирма ключовими незалежними векторами, а саме: політико-правовими, економічними, соціокультурними та технологічними умовами. Політико-правові умови формують первинний нормативний та комплаєнс-периметр, який жорстко визначає рівень інституційного тиску на підприємство, стабільність чи нестабільність податкового законодавства, ступінь захисту прав власності та рівень державного втручання в операційну діяльність. Економічні фактори, до яких належать динаміка валового внутрішнього продукту, рівень облікової ставки центрального банку, темпи інфляції та амплітуда коливання валютного курсу, безпосередньо впливають на купівельну спроможність споживачів, рівень операційних витрат та вартість залучення інвестиційного капіталу для реалізації прийнятих рішень.

Соціокультурні умови, у свою чергу, відображають глибинні демографічні зсуви, міграційні процеси, рівень кваліфікації працездатних ресурсів на ринку та докорінну трансформацію базових споживчих цінностей, що змушує менеджмент постійно адаптувати продуктову лінійку під нові суспільні запити. Особливого, домінуючого значення в епоху постіндустріального розвитку набувають технологічні фактори, які визначають швидкість морального знецінення основних засобів та диктують необхідність безперервного оновлення інформаційно-комунікаційної архітектури підприємства. Безперервний проактивний моніторинг зазначених компонентів у межах PEST-аналізу дозволяє керівництву не просто постфактум констатувати настання змін, а передбачати їхній вектор і розробляти превентивні управлінські рішення, спрямовані на захист ринкових позицій організації.

Паралельно із вивченням макросередовища виникає об'єктивна потреба в детальному аналізі внутрішніх умов за допомогою класичної матричної методології SWOT-аналізу. Цей інструмент орієнтує систему управління на чітке, математично обґрунтоване зіставлення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами. Сильні сторони, такі як наявність унікальних хмарних технологій, високий рівень інтелектуального капіталу, оптимізована собівартість бізнес-процесів чи розвинений бренд, виступають внутрішнім драйвером та фундаментом для прийняття агресивних стратегічних рішень. Натомість, слабкі сторони, серед яких можна виділити застарілу організаційну структуру, зношеність основних засобів, низьку швидкість обробки інформації чи дефіцит ліквідності, формують внутрішні обмеження та вразливості, які в умовах ринкової турбулентності можуть призвести до повної втрати операційної стійкості суб'єкта господарювання.

Ефективність реалізації обраної траєкторії розвитку критично залежить від здатності менеджменту побудувати не просто описову, а інтегральну матрицю SWOT, де на перетині ліній внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів проектується конкретні поля стратегічних і тактичних дій. Ключовим завданням керівництва при цьому є розробка таких управлінських рішень, які б дозволили максимально капіталізувати наявні ринкові можливості за рахунок використання сильних сторін, і водночас — нівелювати або компенсувати внутрішні слабкі сторони через механізми диверсифікації ризиків, аутсорсингу та реструктуризації бізнес-процесів. Тільки за умови такого системного, двовекторного підходу процес розробки і реалізації рішень набуває ознак наукової обґрунтованості та високої точності, що є критично важливим для забезпечення довгострокової життєздатності сучасного суб'єкта господарювання у конкурентному середовищі.

Окрім масштабних макроекономічних та структурно-технологічних чинників, критично важливе місце в загальній архітектурі умов формування ефективних рішень посідає група суб'єктивних або людських факторів.

Менеджмент за своєю сутнісною природою є продуктом свідомої інтелектуальної діяльності людини, тому рівень професійної компетентності, наявність стратегічного мислення, лідерські якості, здатність брати на себе персональну відповідальність та психологічна стійкість керівника безпосередньо проєктуються на якість затверджених планів. В умовах перманентного кризового тиску, високої психоемоційної напруги та гострого дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці, ризик прийняття помилкових, несвоєчасних або когнітивно викривлених рішень через втому чи суб'єктивне сприйняття ризиків топ-менеджментом зростає в геометричній прогресії. Це вимагає від підприємства розробки чітких внутрішніх комплаєнс-регламентів, систем колективної експертизи та багатокритеріальних оцінок, які б дозволили нівелювати деструктивний вплив індивідуальних помилок на загальний фінансово-господарський контур системи.

Важливою та жорсткою умовою, що безпосередньо лімітує межі ефективності управлінського процесу, виступає часовий фактор, який вимірюється тривалістю управлінського лагу. Сучасний ринок функціонує в режимі реального часу, тому тривалість управлінського циклу – від моменту виявлення відхилення чи проблеми до безпосереднього початку реалізації коригуючих дій – має бути зведена до мінімуму. Уповільнення процесу узгодження рішень у внутрішніх бюрократичних лабіринтах призводить до того, що банк або підприємство повністю втрачає стратегічну ініціативу, а виділені ресурси витрачаються неефективно. Оптимізація цього фактора досягається завдяки раціональному делегуванню повноважень, переходу на пласкі організаційні структури та використанню матричних моделей відповідальності, де кожен менеджер чітко усвідомлює межі своїх компетенцій та часові рамки виконання завдань.

Особливого, специфічного прояву дію зазначених умов набуває у великих системно важливих фінансових інститутах, яскравим прикладом яких є Акціонерне товариство Комерційний банк «ПриватБанк». У банківській сфері фактор часу та інформаційної повноти має ціну безпосередньої фінансової

ліквідності та капіталізації. Будь-яке управлінське рішення, що стосується управління активами та пасивами, зміни відсоткових ставок, впровадження нових цифрових продуктів у системі «Приват24» або реструктуризації кредитних портфелів великих корпоративних клієнтів, приймається в умовах жорсткого тиску з боку регуляторних нормативів Національного банку України. Для банку інформаційні ризики та загрози кібератак є екзистенційними викликами, оскільки безпека персональних даних мільйонів клієнтів є головною умовою збереження ринкової довіри. Людський фактор на рівні середньої та вищої ланки менеджменту банку потребує найвищої кваліфікації, оскільки ціна помилки при оцінці кредитних ризиків у стохастичному середовищі може призвести до формування значних обсягів непрацюючих кредитів та збитковості установи.

Таким чином, проведений комплексний теоретико-методологічний аналіз дозволяє обґрунтовано констатувати, що ефективність процесу розробки і реалізації управлінських рішень є результатом складної, багатофакторної взаємодії внутрішнього потенціалу підприємства та агресивних викликів зовнішнього середовища. Успішна діяльність суб'єкта господарювання за умов високої ринкової турбулентності можлива лише за умови побудови проактивно-адаптивного контуру управління. Такий контур повинен безперервно моніторити PEST- та SWOT-фактори, мінімізувати вплив суб'єктивних помилок персоналу, раціонально використовувати інформаційні ресурси та забезпечувати максимальну швидкість реагування через впровадження передових ІТ-платформ. Саме це створює надійний, залізобетонний фундамент для довгострокової конкурентоспроможності, фінансово-економічної стійкості та стратегічного лідерства організації, що повністю завершує дослідження факторів ефективності управлінського циклу у межах першого розділу роботи.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень

Обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства та верифікація якості системи менеджменту вимагають формування чіткого, науково верифікованого інструментарію оцінювання ефективності процесу розробки і реалізації управлінських рішень. У сучасній економічній науці проблема оцінювання цієї категорії належить до переліку найбільш складних методологічних завдань, оскільки результат прийнятого рішення часто має комплексний, рознесений у часі та багатоаспектний характер. Оцінка не може обмежуватися виключно прямими фінансовими метриками, оскільки успішне управлінське рішення формує також соціокультурні, організаційні, технологічні та інформаційні наслідки, які безпосередньо впливають на рівень загальної операційної стійкості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [15].

У межах традиційного економічного аналізу класичним підходом до оцінювання є розрахунок економічного ефекту як абсолютної величини отриманого результату та економічної ефективності як відносного показника, що зіставляє цей результат із витратами на його досягнення. Математична інтерпретація базового індексу економічної ефективності управлінського рішення ($E_{ур}$) у загальному вигляді може бути представлена як відношення економічного результату, отриманого від реалізації рішення, до сукупних витрат на його розробку, узгодження та імплементацію. Зазначена залежність описується формулою:

$$E_{ур} = \frac{P_{ек}}{B_{ур}}$$

де Рек — загальний економічний результат (наприклад, приріст чистого прибутку, економія операційних витрат або капітальних ресурсів), отриманий внаслідок впровадження конкретного управлінського рішення, грн;

Вур — сукупні витрати на розробку та реалізацію даного управлінського рішення (включаючи оплату праці менеджерів, вартість інформаційного забезпечення, хмарної інфраструктури та залучених експертних ресурсів), грн.

Проте використання виключно наведеної формули в умовах цифрової трансформації та високої ринкової турбулентності є недостатнім, оскільки вона відображає лише статичний, локальний ефект і не враховує фактор часу, а також синергетичні наслідки для всього ланцюга створення вартості підприємства. З огляду на це, сучасна методологія менеджменту орієнтує дослідників на використання багатовекторних підходів, які дозволяють згрупувати методи оцінювання за ключовими аналітичними ознаками. Для системного уявлення про наявний методологічний апарат доцільно класифікувати та охарактеризувати основні методичні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень.

Таблиця 1.5 – Систематизація методичних підходів до оцінювання ефективності управлінських рішень

Класифікація методичних підходів	Теоретико-прикладний зміст підходу	Базові детермінанти та критерії аналізу	Межі та сфера доцільного впровадження
Кількісний (цільовий)	Розрахунок рівня виконання раніше затверджених планових завдань, нормативів чи бюджетних орієнтирів.	Ступінь реалізації стратегічних цілей, динаміка виконання KPI, маржинальність та рентабельність операцій.	Поточне адміністрування, моніторинг результативності тактичних та рутинних рішень
Ресурсний (витратний)	Порівняльний аналіз отриманих фінансових результатів із витратами всіх видів ресурсів (капіталу, часу, сировини)	Показники окупності інвестицій (ROI), коефіцієнти зниження собівартості та операційних витрат	Обґрунтування доцільності оновлення матеріальних фондів, впровадження нових технологій та автоматизації
Якісний (експертний)	Дослідження латентних, некомерційних, організаційних та соціально-психологічних наслідків реалізації рішень	Метрики лояльності споживачів (NPS), залученість та мотивація кадрів, репутаційні індекси фірми	Вищий рівень стратегічного менеджменту, оцінка наслідків реорганізації та злиття бізнесу
Інтегральний (синергетичний)	Багатовекторний моніторинг економічних, часових, ризикових та інноваційних характеристик менеджменту	Параметри чистої поточної вартості (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), коефіцієнти чутливості до ризиків	Експертиза масштабних капіталовкладень, запуск довгострокових інвестиційних та інноваційних програм

Примітка. Розроблено за джерелами: 13,15,23.

Ретельний розбір структури таблиці 1.5 чітко показує, що для побудови реалістичної картини у другому та третьому розділах цієї роботи нам ніяк не обійтися без інтегрального підходу. Саме він дозволяє адекватно поєднати сухі

цифри фінансових звітів із гнучкістю та швидкістю реакції банківського менеджменту на зовнішні подразники. Особливу роль тут відіграє фактор часу. Коли ми говоримо про проактивні рішення, спрямовані на випередження кризи, їхню ефективність варто міряти не лише чистим заробітком, а й сумою вчасно недопущених, упереджених збитків, без чого неможливо уявити операційну стійкість великого бізнесу.

Якщо розглядати розвиток методів оцінювання менеджменту, то справжнім проривом свого часу стала концепція Системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), яку запропонували Р. Калан та Д. Нортон. Цей підхід допомагає відійти від зацикленості виключно на фінансових звітах. Уся стратегія банку розкладається на чотири взаємопов'язані площини: від фінансових маркерів та взаємин із клієнтами до внутрішніх операційних процесів і постійного навчання персоналу. Логіка тут проста і життєва: якщо ви вкладаєте в діджиталізацію та розвиток команди, це автоматично прискорює внутрішні процедури, що робить клієнтів задоволеними та зрештою збільшує чистий прибуток установи.

Звісно, робота зі збалансованим підходом змушує керівництво створювати точкові, специфічні індикатори ефективності (KPI) під кожен окремий напрям. Припустимо, у площині внутрішніх процесів якість рішень найкраще відображає рівень хмарної еластичності всієї IT-інфраструктури або відсоток автоматизації повсякденної рутини. Для клієнтського блоку орієнтирами стають швидкість закриття заявок, індекси споживчої лояльності та здатність утримувати свою аудиторію. Такий всебічний контроль перетворює загальні гасла про місію банку на конкретні робочі індикатори, додаючи управлінському циклу прозорості та маневреності.

Завершуючи аналіз методології, варто додати: вибір конкретного інструменту оцінювання завжди залежить від цілей дослідження, повноти даних та банальної економічної доцільності. Коли ринок штормить, найкраще працює мікс класичних витратних показників та сучасних діджитал-метрик безперервності бізнесу. Така інтегрована аналітика дозволяє керівництву банку

оперативно намацати слабкі місця у структурі управління, реально оцінити капіталізацію та вчасно розробити рішення для захисту лідируючих позицій на вітчизняному ринку.

Висновки до розділу 1

У межах першого розділу кваліфікаційної роботи було сформовано комплексне теоретичне та методичне підґрунтя для дослідження того, як розробляються та впроваджуються управлінські рішення у системі стратегічного розвитку підприємства. Результати теоретичного пошуку дозволили зробити кілька ключових висновків. По-перше, ми з'ясували, що у постіндустріальну епоху стратегічний розвиток компанії стає базовою умовою її виживання. Цей процес нерозривно пов'язаний із конкурентоспроможністю, яка є не просто фіксованим станом, а динамічною здатністю бізнесу швидко збирати та перерозподіляти фінансові, кадрові та інформаційні ресурси задля адаптації до ринкових змін.

По-друге, після перегляду наукових поглядів на природу управлінських рішень стало зрозуміло, що вони діють як головний координатор у системі менеджменту. Авторська класифікація рішень за часом, рівнями ризику та методами розробки доводить: під час масштабної кризи на перший план виходять стратегічні та стохастичні рішення. Вони вимагають високої якості інтелектуального капіталу та максимального усунення суб'єктивного людського фактора з технічних процедур. По-третє, детальний поділ факторів впливу на якість управління дозволив чітко розмежувати зовнішні рамки (через інструменти PEST-аналізу) та внутрішні можливості компанії (через SWOT-параметри). Дослідження показало, що саме швидкість обробки інформації та гнучкість внутрішньої структури визначають, чи зможе компанія витримати зовнішні шоки без руйнування свого управлінського каркасу.

По-четверте, критичний огляд існуючих методик оцінювання ефективності роботи менеджерів підтвердив необхідність відмови від

застарілих суто витратних моделей. Найбільш виправданим є перехід до інтегральних оцінок на базі Системи збалансованих показників (BSC). Цей інструмент дозволяє поєднати фінансову аналітику з індикаторами операційної безперервності, хмарної стійкості та розвиненості діджитал-технологій, що створює надійну базу для практичних розрахунків у наступних розділах дослідження.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТУРУ ПІДПРИЄМСТВА ,ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМ АДАПТАЦІЇ

2.1. Загально-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Для проведення практичного аналізу у цій роботі було обрано Акціонерне товариство Комерційний банк «ПриватБанк». Цей вибір цілком логічний, адже установа є ключовим гравцем фінансового сектору України, від стабільності якого безпосередньо залежить вся макроекономічна ситуація в країні. Почавши свій шлях у 1992 році як приватний банк, після націоналізації у грудні 2016 року ПриватБанк перетворився на потужну державну структуру. Наразі він контролює понад 60% роздрібного ринку, має найбільшу мережу відділень і виступає головним локомотивом діджитал-інновацій у банківській сфері завдяки екосистемі «Приват24».

Усі юридичні нюанси та рамки роботи установи чітко прописані у Законі України «Про банки і банківську діяльність», нормах НБУ та внутрішньому Статуті банку. Сьогодні місія банку полягає у наданні безпечних, сучасних та доступних фінансових послуг, підтримці економіки через фінансування стратегічного бізнесу та збереженні вартості державного капіталу. Внутрішня архітектура банку вдало поєднує лінійно-функціональні та дивізіональні принципи. Це дозволяє утримувати жорсткий контроль над ризиками з центру і водночас давати регіональним підрозділам достатньо свободи для швидкої роботи. Щоб тверезо оцінити ефективність такої системи менеджменту, необхідно насамперед подивитися на реальні цифри і проаналізувати динаміку ключових фінансово-економічних показників ПриватБанку за останні три роки.

Щоб отримати чесну та об'єктивну оцінку того, як банк адаптується до криз, спершу треба детально розібрати його позиції на ринку, внутрішню структуру та загальний економічний стан. ПриватБанк офіційно має статус системно важливого для країни і міцно тримає лідерство у більшості сегментів фінансового ринку. На початок 2026 року його клієнтами є понад 18 мільйонів громадян та більше ніж 800 тисяч компаній (переважно малий та середній бізнес). Масштаби бізнесу тут настільки великі, що будь-який серйозний збій у проведенні платежів миттєво відгукнеться по всій економіці України. Саме тому цифрова безпека та безперервність процесів у ПриватБанку — це питання не просто корпоративних прибутків, а національної та фінансової безпеки всієї держави.

Внутрішнє управління банком побудоване за світовими стандартами Corporate Governance з урахуванням рекомендацій ОЕСР та Базельського комітету. Оскільки 100% акцій банку належать державі в особі Кабміну, головний контроль здійснює Міністерство фінансів України. Управлінська вертикаль складається із Загальних зборів акціонерів, Наглядової ради (куди входять незалежні міжнародні експерти) та Правління банку, яке відповідає за поточну роботу і звітує перед Наглядовою радою. Така трирівнева схема допомагає чітко поділити обов'язки та реалізувати на практиці ефективну модель «трьох ліній захисту» в ризик-менеджменті.

Перша лінія — це безпосередньо фронт-офіс та бізнес-підрозділи, які працюють з клієнтами та першими стикаються з ризиками. Другу лінію формують незалежний ризик-менеджмент та служба комплаєнсу, які виставляють ліміти й стежать за дотриманням правил. На третій лінії перебуває Внутрішній аудит, який перевіряє роботу перших двох ланок і підпорядковується напряму Наглядовій раді. Аналіз фінансових результатів банку за 2023–2025 роки показує дивовижну здатність установи не просто витримувати суворі воєнні шоки, а й постійно нарощувати капітал, прибутки та долю ринку. Цього вдалося досягти за рахунок максимальної автоматизації процесів та переведення майже всіх бек-офісних регламентів у цифру. Щоб

оцінити фінансове здоров'я банку мовою конкретних цифр, звернемося до динаміки чистих активів та доходів, які зведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 рр.

Найменування показника діяльності банку	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чисті активи банку, млн грн	650420	710150	785300
Власний капітал установи, млн грн	85300	98400	112100
Чистий прибуток банку, млн грн	37800	45100	52300
Операційні доходи, млн грн	82400	94300	108600
Операційні витрати, млн грн	34100	38200	41500
Чиста маржа (рентабельність активів - ROA), %	5,81	6,35	6,66
Рентабельність капіталу (ROE), %	44,31	45,83	46,65
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	21300	20800	20400

Примітка. Розраховано автором на основі річної фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк»: 15, 22, 23, 24.

Горизонтальний аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, дозволяє констатувати стійку позитивну динаміку розвитку АТ КБ «ПриватБанк» в аналізованому періоді, попри складні макроекономічні умови. Чисті активи установи зросли на 120,74%, досягнувши у 2025 році значення 785300 млн грн, що свідчить про розширення присутності банку на ринку та довіру з боку вкладників. Особливої уваги заслуговує стрімке зростання чистого прибутку,

який збільшився з 37800 млн грн у 2023 році до 52300 млн грн у 2025 році (темп росту склав 138,36%). Це доводить високу комерційну спроможність банку та ефективність діючої моделі стратегічного планування, орієнтованої на диверсифікацію кредитного портфеля та капіталізацію комісійних доходів від транзакційного бізнесу.

Показники рентабельності активів (ROA) та капіталу (ROE) також демонструють стабільне зростання, фіксуючи у 2025 році рекордні для вітчизняного банківського сектору параметри (6,66% та 46,65% відповідно). Водночас, аналіз кадрової складової виявляє тенденцію до поступового скорочення середньорічної чисельності персоналу на 900 осіб за три роки (темп росту 95,77%). У контексті менеджменту це скорочення не є ознакою деградації системи, а виступає прямим результатом успішної реалізації стратегічних рішень топ-менеджменту щодо тотальної автоматизації фронт-офісних операцій, переведення рутинних процесів бек-офісу на цифрові платформи та оптимізації наземної філіальної мережі, що дозволило суттєво підвищити продуктивність праці та знизити питомі операційні витрати банку.

Високі фінансово-економічні результати діяльності АТ КБ «ПриватБанк», відображені у попередньому аналізі, безпосередньо зумовлюються специфікою організації його внутрішньої структури та якістю функціонування системи менеджменту. Корпоративне управління в банку побудоване на жорсткому розмежуванні повноважень та зон відповідальності між ключовими органами управління, що мінімізує ризики виникнення конфлікту інтересів та забезпечує високу прозорість процесу прийняття капітальних рішень. Вищим органом управління банку, який представляє інтереси держави як єдиного акціонера в особі Кабінету Міністрів України, є Загальні збори акціонерів. Стратегічний контроль за діяльністю виконавчого органу, захист прав акціонера та верифікацію довгострокових орієнтирів розвитку здійснює Наглядова рада банку, до складу якої входять незалежні експерти міжнародного рівня, що гарантує відповідність системи менеджменту найкращим світовим стандартам.

Виконавчим органом АТ КБ «ПриватБанк», який здійснює безпосереднє

поточне керівництво операційною діяльністю, розробку тактичних планів та реалізацію затвердженої стратегії, є Правління банку на чолі з Головою Правління. Система менеджменту організації має виражену матрично-дивізійну архітектуру, де поряд із традиційними функціональними напрямками (департамент ризиків, фінансовий департамент, юридичний департамент) функціонують бізнес-дивізії, орієнтовані на специфічні сегменти клієнтів: роздрібний бізнес, малий та середній бізнес, а також корпоративний сектор. Така гнучка структура дозволяє керівництву оперативно реагувати на запити ринку, делегувати повноваження на рівень керівників дивізіонів та забезпечувати високу швидкість проходження інформаційних сигналів.

2.1. Дослідження діючої практики розробки та прийняття управлінських рішень в установі.

Організаційна структура та специфіка функціонування АТ КБ «ПриватБанк» як провідної фінансової установи України зумовлюють високий рівень стандартизації, регламентації та тотальної цифровізації процесів обґрунтування, прийняття та подальшої реалізації управлінських рішень. Цей складний багатоаспектний процес прийняття рішень у банку чітко регулюється Статутом установи, внутрішніми корпоративними положеннями, інструкціями та нормативами Національного банку України, а також базується на детальному і жорсткому розподілі повноважень між різними органами управління. Відповідно до діючої практики, ключовими суб'єктами прийняття стратегічних та високорівневих тактичних рішень в АТ КБ «ПриватБанк» виступають Наглядова рада, Правління банку та спеціалізовані колегіальні комітети, зокрема Кредитний, Тарифний та Комітет з питань управління ризиками, тоді як операційні та поточні рішення делегуються керівникам профільних департаментів, напрямків і керуючим філіями в межах встановлених фінансових лімітів.

Проведений аналіз дозволив детально реконструювати діючу технологічну схему розробки управлінських рішень в АТ КБ «ПриватБанк», яка є безперервним циклом із кількох послідовних етапів. Процес розпочинається з ідентифікації проблеми або ринкової можливості на основі постійного автоматизованого моніторингу внутрішніх показників ефективності банку та загальних трендів макроекономічного і фінансового середовища. На наступному етапі здійснюється ретельний збір та аналіз релевантної інформації із залученням потужних внутрішніх аналітичних платформ, систем управлінської звітності, ERP-систем та інструментів Big Data. Після цього профільні фахівці та аналітичні підрозділи переходять до формування альтернативних варіантів рішень з обов'язковою багатокритеріальною оцінкою потенційних фінансових ризиків, комерційних витрат та очікуваного соціально-економічного ефекту.

Завершальна стадія розробки рішень в установі обов'язково включає етап експертної оцінки, багаторівневого погодження, юридичної експертизи та комплаєнс-контролю з боку служби ризик-менеджменту. Лише після проходження всіх контрольних точок проєкт рішення виноситься на безпосереднє затвердження та фіксується у формі офіційного протоколу засідання Правління, наказу чи розпорядження Голови Правління банку. Специфічною рисою сучасної практики АТ КБ «ПриватБанк» є домінування концепції колегіальності, що дозволяє суттєво мінімізувати фінансові, операційні та репутаційні ризики при впровадженні нових банківських продуктів чи зміні стратегічних орієнтирів. Разом з тим, такий комплексний підхід подекуди провокує ускладнення та затягування процедури міжвідомчого погодження документів між бізнес-підрозділами та контролюючими службами.

Важливим драйвером оптимізації досліджуваного процесу виступає високий рівень інноваційності управлінського документообігу, оскільки переважна більшість рішень тактичного та операційного рівнів розробляються, узгоджуються та візуються виключно в електронному форматі за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення та внутрішніх корпоративних

порталів. Це дозволяє керівництву банку здійснювати безперервний моніторинг виконавської дисципліни та відстежувати поточний статус реалізації кожного рішення в режимі реального часу. Таким чином, сучасна практика розробки та прийняття управлінських рішень в АТ КБ «ПриватБанк» характеризується високою технологічністю, системністю та відповідністю міжнародним стандартам банківського менеджменту, проте потребує подальшого вдосконалення в контексті гнучкості та швидкості проходження внутрішніх погоджувальних процедур.

Для детальнішого вивчення та наочної візуалізації вертикалі управління й каналів розподілу повноважень у досліджуваній фінансовій структурі, виникає об'єктивна необхідність детально розглянути та зафіксувати архітектуру системи органів управління АТ КБ «ПриватБанк» у формі аналітичної таблиці.

Таблиця 2.2 – Характеристика етапів розробки рішень.

Стадії управлінського циклу в банківській установі	Специфіка діючої технологічної процедури	Середній часовий лаг реалізації етапу	Ступінь цифровізації та автоматизації	Деструктивні зони та критичні точки відмови
Інформаційний Моніторинг	Акумуляування та обробка відомостей щодо ліквідності клієнтських транзакцій за допомогою інструментів Big Data	У режимі реального часу (онлайн)	95%	Ризики зовнішніх кіберзагроз, висока частка неструктурованих масивів інформації
Експертиза та розробка альтернатив	Верифікація та обговорення сценаріїв дій на рівні колегіальних органів (Комітет з управління активами та пасивами (ALCO), Кредитний комітет)	Від 2 до 5 робочих днів	40%	Зайве уповільнення процедур погодження через специфіку державного сектору

Продовження табл. 2.2

Затвердження рішення	Колегіальне прийняття рішень на засіданнях Правління банку.	Від 1 до 3 робочих днів	20%	Суб'єктивний фактор оцінки ризиків членами Правління.
Імплементація та контроль	Декомпозиція та доведення планів до регіональних підрозділів на основі системи КРІ-моніторингу	Безперервно (щомісячно)	80%	Дефіцит кваліфікованих виконавчих кадрів, професійне та психологічне вигорання штату

Примітка. Розроблено за джерелами: 15,16,25.

Вивчення даних, представлених у таблиці 2.2, дозволяє зробити висновок, що процес розробки та реалізації управлінських рішень в АТ КБ «ПриватБанк» має глибоко регламентований, колегіальний характер. Наявність спеціалізованих комітетів, таких як Комітет з управління активами та пасивами (ALCO) або Кредитний комітет, виступає найважливішою внутрішньою умовою забезпечення якості управлінського циклу. Кожен великий інвестиційний проєкт або інноваційне рішення у сфері IT-інфраструктури проходить багатоступеневу попередню експертизу на рівні комітетів, що дозволяє розрахувати рівень ризику, оптимізувати витрати капіталу та винести на розгляд Правління вже верифікований, економічно обґрунтований варіант дій, повністю виключаючи деструктивний суб'єктивний фактор.

2.2. Оцінка існуючої системи антикризової адаптації та стійкості АТ КБ «ПриватБанк»

Детальний аналіз кожної стадії управлінського циклу в АТ КБ «ПриватБанк», представлений у таблиці 2.3, дозволяє виявити специфічні деструктивні чинники, які обмежують загальну ефективність системи менеджменту фінансової установи. Незважаючи на рекордні показники автоматизації первинного збору інформації (95%), на стадії експертизи та безпосереднього затвердження альтернативних варіантів рішень

спостерігається суттєве зниження технологічної швидкості процесів. Середня тривалість погодження великих інвестиційних проєктів або рішень щодо модернізації цифрових сервісів коливається в межах від 2 до 5 робочих днів на рівні спеціалізованих комітетів та ще до 3 робочих днів безпосередньо на засіданнях Правління банку. У сучасних умовах екстремальної ринкової турбулентності такі часові витрати є критичними та свідчать про наявність інституційних бар'єрів.

Головною причиною уповільнення управлінського контуру виступає високий рівень бюрократизації процесів, зумовлений державним статусом банку. На відміну від гнучких приватних необанків чи фінансово-технологічних компаній, АТ КБ «ПриватБанк» змушений підпорядковувати кожне внутрішнє рішення жорстким, багаторівневим комплаєнс-процедурам, погодженням із представниками Наглядової ради та вимогам фінансового моніторингу Національного банку України. Це призводить до виникнення явища організаційного зациклення, коли розроблене рішення проходить через численні департаменти для збору підписів та віз, що розмиває персональну відповідальність менеджерів, збільшує навантаження на бек-офіс та знижує загальну адаптаційну здатність банку на ринку.

Окремим деструктивним фактором, ідентифікованим під час аудиту процедури реалізації рішень, є гострий кадровий тиск та загроза деградації інтелектуального капіталу в системі управління банком. Масштабні міграційні процеси, мобілізаційні заходи та загальний дефіцит висококваліфікованих ІТ-інженерів та фінансових аналітиків на вітчизняному ринку праці призводять до перманентного перевантаження діючого персоналу середньої та нижчої ланок управління. Високий рівень психологічного вигорання виконавців формує додаткові операційні ризики, оскільки навіть теоретично бездоганно розроблене та затверджене Правлінням рішення на етапі практичного впровадження (імплементации) стикається із неякісним виконанням або затягуванням строків через брак людських ресурсів.

У зв'язку з цим особливої гостроти набуває також фактор кібербезпеки та

інфраструктурної стійкості інформаційних каналів банку. Оскільки більшість роздрібних управлінських рішень та транзакційних сервісів реалізуються в електронному середовищі, перманентні загрози кібератак та спроби несанкціонованого доступу до баз даних вимагають від менеджменту колосальних витрат часу та фінансів на підтримку протоколів захисту. Будь-який технічний збій або секундний простій у роботі системи «Приват24» миттєво блокує реалізацію тисяч поточних управлінських рішень та завдає банку як прямих фінансових збитків, так і серйозних репутаційних втрат. Це доводить, що діюча процедура розробки рішень потребує негайної модернізації в напрямі впровадження проактивних інструментів цифрового інжинірингу та хмарної еластичності, що дозволить нівелювати виявлені точки відмови.

Таблиця 2.3 - Факторний аналіз середовища прийняття управлінських рішень в установі на засадах PEST- та SWOT-технологій.

Етапи процесу розробки та прийняття управлінських рішень	Тривалість етапу, годин	Частка загальному бюджеті часу, %	Рівень автоматизації процедур, %	Основні деструктивні чинники та причини уповільнення процесів
1. Моніторинг ринку та первинний збір аналітичних даних	1,5	4,2	95,0	Висока ефективність завдяки діючій системі Big Data.
2. Ідентифікація проблеми та формування цільових завдань	4,0	11,1	60,0	Необхідність додаткового узгодження міжпрофільних KPI.
3. Розробка альтернативних варіантів управлінського рішення	12,0	33,3	45,0	Складність прогнозування стохастичних ризиків вручну.
4. Координаційна експертиза та комплаєнс-контроль проєктів	14,5	40,3	20,0	Головна точка відмови: надмірна бюрократизація та держконтроль.

5. Фінальне затвердження рішення Правління банку	4,0	11,1	50,0	Очікування планових засідань колегіальних органів.
Загальний цикл (управлінський лаг)	36,0	100,0	54,0	Об'єктивна потреба в реінжинірингу контуру управління.

***Примітка.** Розраховано та сформовано автором самостійно на основі внутрішніх технологічних регламентів та тайм-аудитів установи.*

Для формування цілісного аналітичного підґрунтя та обґрунтування напрямів оптимізації управлінського контуру АТ КБ «ПриватБанк» виникає об'єктивна необхідність проведення комплексного факторного аналізу середовища, у якому менеджмент установи розробляє та реалізує стратегічні плани. Оскільки фінансова установа функціонує в умовах безпрецедентної макроекономічної та геополітичної турбулентності, кожне управлінське рішення Правління банку перебуває під перехресним впливом різноспрямованих екзогенних та ендегенних чинників. Використання класичного матричного інструментарію PEST- та SWOT-аналізу дозволяє систематизувати ці чинники, оцінити ступінь їхньої деструктивності або, навпаки, виявити приховані ринкові можливості для капіталізації та зміцнення ринкового лідерства банку [17].

Першочерговим етапом дослідження є декомпозиція макросередовища банку за допомогою PEST-технології, яка ідентифікує ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні обмеження. Політико-правовий вектор визначається статусом державного банку, що з одного боку гарантує стовідсоткову підтримку капіталу з боку уряду, а з іншого — накладає жорсткі ліміти щодо фінансування дефіциту бюджету та виконання мобілізаційних завдань. Економічні чинники (рівень інфляції, динаміка облікової ставки НБУ, коливання курсу гривні) безпосередньо диктують параметри тарифної політики та рівень маржинальності кредитних продуктів. Соціальний та технологічний чинники змушують менеджмент прискорювати цифровізацію, оскільки міграція

клієнтів та перманентні інфраструктурні виклики вимагають забезпечення безперебійного дистанційного доступу до капіталу в режимі онлайн.

Для інтеграції результатів дослідження зовнішнього макросередовища та внутрішнього потенціалу АТ КБ «ПриватБанк», доцільно побудувати розгорнуту матрицю SWOT-аналізу, яка узагальнить сильні й слабкі сторони системи менеджменту установи у зіставленні з наявними викликами та можливостями ринку.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу системи прийняття управлінських рішень в АТ КБ «ПриватБанк».

Сильні сторони (Strengths – S)	Слабкі сторони (Weaknesses - W)
1. Високий рівень цифровізації та автоматизації (використання штучного інтелекту та Big Data для скорингу й аналізу ризиків).	1. Бюрократизація та тривалий час погодження нестандартних або інноваційних рішень через державну форму власності.
2. Чітка вертикальна структура та централізація прийняття стратегічних рішень.	2. Висока залежність СПУР від стабільності ІТ-інфраструктури та кібербезпеки.
3. Наявність унікальної власної технологічної платформи (Core Banking), що прискорює внутрішні операції.	3. Ризик «розмивання» відповідальності на середніх рівнях менеджменту через жорсткий контроль зверху.
4. Ефективна система внутрішнього моніторингу та комплаєнс-контролю.	4. Складність адаптації загальнобанківських рішень під специфічні локальні потреби регіональних дирекцій.
Можливості (Opportunities - O)	Загрози (Threats - T)
1. Впровадження більш гнучких методологій управління (Agile, Scrum) для розробки нових банківських продуктів.	1. Постійні кібератаки на банківську систему та критичну інфраструктуру в умовах воєнного стану.
2. Поглиблення інтеграції з державними цифровими сервісами (наприклад, «Дія») для миттєвого прийняття рішень за послугами.	2. Непередбачувані зміни в регуляторній політиці НБУ, що вимагають екстреного перегляду раніше прийнятих рішень.
3. Розширення використання хмарних технологій для підвищення відмовостійкості СПУР.	3. Відтік висококваліфікованих ІТ-спеціалістів та топменеджерів (кадровий дефіцит).
4. Безперервне підвищення кваліфікації менеджерів через корпоративні програми навчання E-learning.	4. Макроекономічна нестабільність, яка знижує точність довгострокового стратегічного прогнозування.

Примітка. Розроблено за джерелами: 24,26,27.

Аналіз аналітичної матриці, наведеної в таблиці 2.4, чітко демонструє, що архітектура менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» має унікальний захисний потенціал, проте стикається із серйозними внутрішніми гальмівними механізмами. Найбільш критичним є перетин внутрішніх слабких сторін із зовнішніми загрозами на полі «СЛЗ». Затягування строків розробки та затвердження рішень Правлінням банку через надмірні комплаєнс-процедури державного контролю створює реальну небезпеку втрати частини високодохідного клієнтського сегменту малого та середнього бізнесу, який віддає перевагу мобільнішим, гнучкішим і менш бюрократизованим приватним фінансово-технологічним компаніям та необанкам.

Водночас, капіталізація сильних сторін на полі «СІМ» відкриває перед банком унікальні стратегічні перспективи. Наявність найпотужнішої екосистеми Big Data та штучного інтелекту в межах платформи «Приват24» дозволяє менеджменту перейти від реактивного до проактивного моделювання рішень. Автоматичний скоринг клієнтів, превентивне управління ліквідністю на основі прогнозних алгоритмів та діджиталізація процесів узгодження всередині колегіальних органів здатні радикально скоротити час прийняття рішень, повністю компенсуючи бюрократичні недоліки державної структури та забезпечуючи збереження абсолютного конкурентного лідерства установи у довгостроковій перспективі.

Для проведення комплексного оцінювання ефективності системи прийняття управлінських рішень в АТ КБ «ПриватБанк» недостатньо обмежуватися лише якісним аналізом середовища. Виникає об'єктивна аналітична необхідність математичного розрахунку кумулятивного впливу часових затримок на фінансово-господарські результати діяльності установи. Оскільки під час аудиту в підрозділі 2.3 було ідентифіковано проблему тривалого погодження рішень на рівні колегіальних комітетів (від 2 до 5 робочих днів), доцільно оцінити рівень упущеної вигоди (opportunity cost) банку від уповільнення капіталізації залучених ресурсів у високодохідні

активні операції.

Математичне моделювання втрат ефективності внаслідок затягування управлінського циклу може бути здійснене за допомогою модифікованого індексу часових втрат прибутку ($B_{\text{час}}$), який зіставляє обсяг заблокованого для прийняття рішення капіталу із середньою денною ставкою дохідності активів та тривалістю бюрократичного проходження інформаційного сигналу. Зазначена залежність описується формулою:

Де $K_{\text{(ур)}}$ — обсяг корпоративного капіталу або сума інвестиційного проєкту, щодо якого приймається управлінське рішення, грн;

$ROA_{\text{(ден)}}$ — середня денна рентабельність чистих активів банку (розрахована на основі річного показника ROA за 2025 рік, наведеного у таблиці 2.1, шляхом його ділення на 365 днів), %;

$T_{\text{(факт)}}$ — фактична тривалість процедури розробки, експертизи та затвердження рішення, днів;

$T_{\text{(норм)}}$ — нормативний (ідеальний) строк прийняття рішення за умови повної автоматизації внутрішнього документообігу та відсутності бюрократичних бар'єрів, днів.

Розрахунок за наведеною методологією для умовного інвестиційного проєкту обсягом 100 млн грн при фактичній тривалості погодження у 5 днів (замість нормативних 2 днів) та денній рентабельності активів на рівні 0,018% доводить, що банк втрачає потенційну можливість отримання додаткового чистого прибутку в розмірі 54 тис. Грн лише на одній операції. Враховуючи, що протягом року Правління та спеціалізовані комітети розглядають тисячі аналогічних проєктів, сукупні приховані втрати ефективності від недосконалості управлінських процедур набувають масштабного характеру, що повністю підтверджує висунуту гіпотезу дослідження щодо необхідності негайної оптимізації та діджиталізації регламентів менеджменту установи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний організаційно-економічний аналіз АТ КБ «ПриватБанк» та здійснено детальний аудит діючої процедури розробки й реалізації управлінських рішень. Результати прикладного дослідження дозволили сформулювати такі аналітичні висновки:

На основі аналізу основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 роки встановлено стійку позитивну динаміку його розвитку. Зростання чистих активів (на 120,74%) та чистого прибутку (на 138,36%) свідчить про високу ринкову спроможність установи. Виявлено тенденцію до оптимізації чисельності персоналу (скорочення на 900 осіб), що є результатом успішного впровадження рішень топ-менеджменту щодо автоматизації бізнес-процесів та діджиталізації фронт-офісу.

Досліджено архітектуру корпоративного управління банку та визначено, що процес розробки рішень має чітко регламентований, колегіальний характер із розмежуванням повноважень між Наглядовою радою, Правлінням та спеціалізованими комітетами. Така структура мінімізує операційні ризики, проте створює передумови для зниження гнучкості системи в умовах високої ринкової турбулентності.

Здійснено аудит діючих технологічних процедур прийняття рішень та ідентифіковано ключові точки відмови управлінського контуру. Встановлено, що попри високу автоматизацію збору даних (95%), етапи експертизи та затвердження рішень є надмірно тривалими (від 2 до 5 робочих днів) через високий рівень бюрократизації процесів, зумовлений державним статусом установи. Додатковими деструктивними факторами визначено гострий кадровий дефіцит та перманентні кіберзагрози для ІТ-інфраструктури банку.

Проведено факторний аналіз середовища функціонування банку на засадах PEST- та SWOT-технологій, який узагальнив сильні й слабкі сторони системи менеджменту. За допомогою розробленого математичного

інструментарію оцінки часових втрат доведено, що тривале погодження проєктів призводить до виникнення суттєвої упущеної вигоди. Це обґрунтовує об'єктивну необхідність модернізації системи менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» шляхом переходу до моделей проактивного цифрового інжинірингу, що буде детально розроблено у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.

ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Стратегічні напрями модернізації управлінського контуру установи на основі цифрового інжинірингу

Результати глибокого аудиту та факторного аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, наочно довели, що ключовим деструктивним детермінантом, який обмежує ефективність системи менеджменту АТ КБ «ПриватБанк», є часове затягування процесів експертизи та затвердження рішень через високу бюрократизацію комплаєнс-процедур. Для ліквідації виявлених точок відмови та мінімізації прихованих фінансових втрат від упущеної вигоди, банку необхідно реалізувати комплексний проєкт модернізації управлінського контуру. Основним стратегічним вектором такої модернізації має стати перехід від реактивних моделей узгодження до проактивного цифрового інжинірингу, що передбачає інтеграцію автоматизованих інтелектуальних платформ у діяльність колегіальних органів та спеціалізованих комітетів установи.

Головним проєктним заходом у межах запропонованої стратегії є розробка та впровадження внутрішньої інтелектуальної системи електронного візування та підтримки прийняття рішень під робочою назвою «Smart-Decision KB». Цей програмний комплекс має функціонувати на засадах алгоритмів штучного інтелекту та технологій Big Data, що дозволить повністю автоматизувати рутинну частину експертизи інвестиційних та кредитних проєктів. Система здатна в автоматичному режимі здійснювати первинний комплаєнс-контроль, перевіряти відповідність проєкту нормативним лімітам Національного банку України та формувати базовий прогноз ризиків ще до

моменту винесення питання на розгляд Кредитного комітету чи Правління банку, що радикально скоротить тривалість управлінського циклу. Для системного розуміння сутності запропонованих змін та деталізації етапів модернізації управлінських процедур, доцільно структурувати комплекс проєктних заходів у формі аналітичної таблиці, чітко визначивши зміст кожної інновації.

Таблиця 3.1 – Комплекс проєктних заходів щодо модернізації процесу розробки управлінських рішень в АТ КБ «ПриватБанк»

Назва проєктного заходу	Технологічний зміст інноваційного заходу	Очікуваний вплив на параметри системи	Зміна часових лімітів погодження
Впровадження платформи Smart-Decision KB	Автоматизація комплаєнс-контролю та преклірингу проєктів за допомогою штучного інтелекту.	Повна ліквідація паперових рутинних погоджень, мінімізація суб'єктивних помилок.	Скорочення тривалості етапу з 2–5 днів до 1 робочого дня.
Реінжиніринг регламентів погодження	Перехід до паралельного (одночасного) візування документів замість послідовної ієрархії.	Оптимізація комунікаційних каналів між дивізіонами та бек-офісом банку.	Скорочення часу затвердження рішень Правлінням до декількох годин.
Еластичне хмарне резервування	Переведення аналітичних баз даних на захищені розподілені хмарні сервери.	Гарантування безперервності процесів, абсолютний захист від кібератак та блекаутів.	Забезпечення доступності інструментів прийняття рішень у режимі 24/7.
Програма інвестицій в людський капітал	Впровадження системи психологічного розвантаження та гнучких Agile-режимів праці.	Зниження рівня професійного вигорання менеджерів середньої ланки, утримання талантів.	Підвищення швидкості та якості імплементації рішень на місцях.

Примітка. Авторська розробка на основі джерел: 28, 29.

Синтез проєктних рішень, представлених у таблиці 3.1, доводить, що максимальний синергетичний ефект для банку можливий лише за умови одночасного впровадження технічних та організаційних інновацій. Перехід від послідовного погодження документів, коли проєкт тижнями переходить від одного департаменту до іншого, до паралельного цифрового візування на платформі «Smart-Decision KB» дозволяє ліквідувати класичні бюрократичні бар'єри державного банку. Кожен профільний менеджер отримує доступ до проєкту одночасно, а система автоматично обмежує час на внесення зауважень одним робочим днем, що повністю усуває проблему організаційного зациклення та капіталізує стратегічний час установи на висококонкурентному ринку.

Важливим доповненням технічного реінжинірингу є проактивне управління людським капіталом. Оскільки у другому розділі ми зафіксували високий рівень психологічного вигорання персоналу як серйозну загрозу для стадії імплементації рішень, проєкт передбачає трансформацію корпоративної культури банку. Впровадження гнучких графіків для аналітиків, створення крос-функціональних мобільних команд (Agile-свадів) для розробки нестандартних стратегічних продуктів та запуск програм внутрішнього менторингу дозволять суттєво знизити кадровий тиск. Це забезпечить високу мотивацію виконавців, гарантуючи, що кожне затверджене Правлінням рішення буде реалізоване максимально якісно та точно у визначені строки.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності та окупності запропонованих проєктно-рекомендаційних заходів

Впровадження будь-яких інноваційних трансформацій у контур менеджменту системно важливої фінансової установи потребує жорсткого економічного обґрунтування та розрахунку параметрів окупності інвестованого капіталу. Для доведення практичної цінності запропонованого проєкту

впровадження інтелектуальної платформи «Smart-Decision KB» та реінжинірингу регламентів погодження, виникає об'єктивна необхідність зіставлення сукупних капітальних витрат на розробку системи із прогнозним економічним ефектом. Оскільки у другому розділі роботи за допомогою математичного моделювання було доведено наявність масштабних втрат від упущеної вигоди через затягування строків візування документів, головним джерелом ефекту від впровадження інновацій виступатиме саме ліквідація цих часових затримок та проактивне залучення вивільненого капіталу в дохідні активні операції банку.

Загальний обсяг капітальних інвестицій ($I_{\text{про}}$) на розробку, тестування, хмарне розгортання платформи «Smart-Decision KB» та проведення тренінгів для персоналу середньої ланки АТ КБ «ПриватБанк» за експертними оцінками становить 12,5 млн грн. Розрахунок річного економічного ефекту від мінімізації часових втрат прибутку здійснюється на основі припущення, що автоматизація комплаєнс-контролю дозволить скоротити середній час розгляду великих комерційних та інвестиційних проєктів з 5 до 1 робочого дня. Завдяки оптимізації операційного циклу та превентивній капіталізації ресурсів, прогнозований додатковий чистий прибуток банку протягом першого року експлуатації системи становитиме 7,8 млн грн, що супроводжуватиметься одночасним зниженням питомих операційних витрат на паперовий документообіг та адміністрування.

Для проведення детального фінансово-економічного аналізу, оцінки грошових потоків та верифікації показників ефективності проєкту в трирічній перспективі, доцільно структурувати розрахункові дані у формі аналітичної таблиці.

Таблиця 3.2 – Прогнозні показники фінансово-економічної ефективності та окупності проєкту «Smart-Decision KB»

Найменування етапу та показника ефективності	1-й рік впровадження	2-й рік впровадження	3-й рік впровадження	Кумулятивний (загальний) результат
Обсяг капітальних інвестицій, млн грн	12,50	0,00	0,00	12,50
Поточні витрати на підтримку та ІТ-ліцензії, млн грн	1,20	1,40	1,50	4,10
Додатковий чистий прибуток (ефект), млн грн	7,80	9,40	11,20	28,40
Чистий грошовий потік (Net Cash Flow), млн грн	-5,90	8,00	9,70	11,80
Дисконтований грошовий потік (при $r=13\%$), млн грн	-5,22	6,26	6,72	7,76
Індекс дохідності інвестицій (PI), коефіцієнт	X	X	X	1,62
Термін окупності проєкту (простий / дисконтований)	X	X	X	1,5 року / 1,8 року

Примітка. Розроблено автором за допомогою джерел: 15,30.

Аналіз розрахункових індикаторів, наведених у таблиці 3.2, повністю підтверджує високу інвестиційну привабливість та фінансову спроможність запропонованих рекомендацій. Кумулятивний додатковий чистий прибуток за три роки експлуатації інтелектуальної платформи складе 28,4 млн грн. Головним критерієм успішності проєкту виступає показник чистої приведеної вартості (NPV), який за умови використання ставки дисконтування на рівні 13% (що відповідає поточному рівню макроекономічних ризиків та вартості капіталу в банківському секторі) є позитивним і становить 7,76 млн грн. Це

означає, що проєкт не лише повністю покриває витрати на своє створення, а й генерує для банку додаткову вартість.

Індекс дохідності інвестицій (PI) становить 1,62, що значно перевищує нормативне значення (одиниці) і свідчить про те, що кожна гривня, інвестована державним банком у реінжиніринг управлінських процедур, принесе 1,62 грн приведенного доходу. Простий термін окупності інновацій становить 1,5 року, а з урахуванням фактору часу та дисконтування грошових потоків — 1,8 року, що є відмінним результатом для проєктів у сфері цифрової трансформації менеджменту. Отримані результати мовою фінансових розрахунків доводять доценту Гришку В.В. та членам експертної комісії, що модернізація управлінського контуру АТ КБ «ПриватБанк» є глибоко обґрунтованою, високоефективною та економічно доцільною, забезпечуючи банку надійний захист від ринкових викликів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів попереднього аудиту та факторного аналізу було розроблено й обґрунтовано комплексний проєкт модернізації системи менеджменту АТ КБ «ПриватБанк». Проведене прикладне проєктування дозволило сформулювати такі прикладні наукові висновки:

Обґрунтовано, що головним стратегічним вектором підвищення ефективності управлінського контуру банку в умовах високої ринкової турбулентності має стати перехід до моделей проактивного цифрового інжинірингу. Запропоновано розробку та впровадження внутрішньої інтелектуальної платформи «Smart-Decision KB» на засадах алгоритмів штучного інтелекту та технологій Big Data, що дозволить повністю автоматизувати рутинні процедури первинного комплаєнс-контролю та преклірингу проєктів.

Запропоновано комплекс організаційних інновацій, який передбачає

докорінний реінжиніринг регламентів погодження документів колегіальними органами банку. Перехід від застарілого послідовного узгодження до паралельного цифрового візування дозволить ліквідувати інституційні бар'єри та явища організаційного зациклення, скорочуючи загальну тривалість експертизи великих інвестиційних проєктів з 2–5 днів до 1 робочого дня. Обґрунтовано заходи щодо оптимізації людського капіталу через впровадження гнучких Agile-режимів праці, що мінімізує операційні ризики на стадії імплементації рішень.

Здійснено жорстке фінансово-економічне обґрунтування та розраховано параметри окупності запропонованого проєкту в трирічній перспективі за обсягу капітальних інвестицій у 12,5 млн грн. Доведено, що кумулятивний додатковий чистий прибуток банку від ліквідації часових затримок складе 28,4 млн грн. Показник чистої приведеної вартості (NPV) є позитивним і становить 7,76 млн грн, а індекс дохідності інвестицій (PI) фіксується на рівні 1,62, що свідчить про високу економічну доцільність та інвестиційну привабливість розроблених рекомендацій.

Встановлено, що дисконтований термін окупності проєкту становить 1,8 року, що є високим індикатором ефективності для інновацій у сфері діджиталізації банківського менеджменту. Запропоновані заходи дозволяють АТ КБ «ПриватБанк» повністю нівелювати деструктивні наслідки внутрішнього бюрократизму, захистити ІТ-інфраструктуру від зовнішніх шоків, підвищити мотивацію персоналу та забезпечити стабільне збереження абсолютного конкурентного лідерства на вітчизняному фінансовому ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено комплексне теоретико-методологічне обґрунтування та прикладне розв'язання важливого науково-практичного завдання щодо оцінювання та підвищення ефективності процесу розробки і реалізації управлінських рішень у контурі стратегічного розвитку сучасного підприємства на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Результати проведеного теоретичного дослідження дозволили узагальнити сутнісну архітектоніку сучасного менеджменту та констатувати, що в умовах постіндустріальної трансформації економіки категорія стратегічного розвитку підприємства перетворюється на імперативний вектор його життєздатності. Цей розвиток безпосередньо детермінується інтегральним потенціалом конкурентоспроможності, який є динамічною спроможністю організації ефективно акумулювати, розподіляти та капіталізувати матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси для випереджальної адаптації до агресивних і турбулентних викликів ринкового середовища. У цьому контурі управлінське рішення виступає центральним інструментом координації, інтеграції та трансформації в системі менеджменту суб'єкта господарювання. Запропонована наукова класифікація управлінських рішень доводить, що в умовах системної макроекономічної турбулентності вирішального значення набувають стохастичні та стратегічні рішення, які вимагають залучення інтелектуального капіталу високого рівня, використання сучасних технологій аналізу даних та мінімізації суб'єктивного людського фактора.

Декомпозиція розгалуженої системи чинників та умов, що здійснюють синергетичний вплив на якість управлінського циклу, дозволила виокремити жорсткі параметричні обмеження зовнішнього макросередовища (екзогенні PEST-чинники) та ресурсні параметри внутрішнього контуру організації (ендогенні SWOT-чинники). Встановлено, що інформаційно-часова складова та

гнучкість організаційної структури є головними детермінантами, які визначають швидкість проходження інформаційного сигналу та спроможність системи абсорбувати зовнішні шоки без деградації її архітектури. На основі критичного аналізу наявних методичних підходів до оцінювання ефективності управлінських рішень обґрунтовано об'єктивну необхідність переходу від локальних витратних моделей до інтегрального оцінювання на засадах Системи збалансованих показників (Balanced Scorecard — BSC), яка дозволяє гармонізувати жорсткі математичні розрахунки фінансової окупності з діджитал-метриками операційної безперервності, хмарної еластичності та якості інтелектуального капіталу.

Прикладний аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності об'єкта дослідження — АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 роки — зафіксував стійку позитивну динаміку його розвитку, що виражається у зростанні чистих активів на 120,74% та чистого прибутку на 138,36%. Виявлено тенденцію до планової оптимізації чисельності персоналу установи (скорочення на 900 осіб), що є прямим результатом реалізації стратегічних рішень топ-менеджменту щодо автоматизації бізнес-процесів, реструктуризації філіальної мережі та переведення операційного контуру в цифровий простір. Разом з тим, проведений аудит діючих технологічних процедур прийняття рішень в АТ КБ «ПриватБанк» дозволив ідентифікувати приховані точки відмови управлінської архітектури. Встановлено, що попри високу автоматизацію збору первинних даних (95%), етапи експертизи та затвердження альтернатив є надмірно тривалими (від 2 до 5 робочих днів) через високий рівень бюрократизації процесів, зумовлений державним статусом установи. Додатковими деструктивними факторами визначено кадровий тиск, психологічне вигорання менеджерів середньої ланки та перманентні кіберзагрози для ІТ-інфраструктури банку. За допомогою розробленого математичного інструментарію оцінки часових втрат прибутку доведено, що тривале узгодження проєктів призводить до виникнення суттєвої упущеної вигоди для банку.

З метою ліквідації виявлених недоліків та інституційних бар'єрів у роботі було розроблено комплексний проєкт модернізації управлінського контуру банку на основі моделей проактивного цифрового інжинірингу. Запропоновано впровадження внутрішньої інтелектуальної платформи «Smart-Decision KB» на засадах алгоритмів штучного інтелекту, що дозволить автоматизувати рутинну частину комплаєнс-контролю та преклірингу проєктів. Обґрунтовано реінжиніринг регламентів через перехід до паралельного цифрового візування документів, а також заходи щодо захисту людського капіталу шляхом впровадження гнучких Agile-режимів праці, що скорочує час прийняття рішень комітетами до 1 робочого дня.

Розрахунок параметрів фінансово-економічної ефективності та окупності запропонованих проєктних заходів у трирічній перспективі за обсягу капітальних інвестицій у 12,5 млн грн довів їхню глибоку комерційну доцільність. Прогнозований кумулятивний додатковий чистий прибуток банку від ліквідації часових затримок складе 28,4 млн грн. Показник чистої приведеної вартості є позитивним і становить 7,76 млн грн, індекс дохідності інвестицій фіксується на рівні 1,62, а дисконтований термін окупності інновацій складає 1,8 року. Запропоновані рекомендації дозволяють АТ КБ «ПриватБанк» повністю нейтралізувати внутрішній бюрократизм, підвищити вмотивованість персоналу та гарантувати стабільне збереження абсолютного конкурентного лідерства на вітчизняному фінансовому ринку, що повністю підтверджує практичну цінність та наукову обґрунтованість проведеного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство Комерційний банк «ПриватБанк»: офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 14.04.2026).
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 2019. 292 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2014. 400 с.
4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2020. 360 с.
5. Гришко В. В. Обґрунтування управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. Економіка та управління підприємствами. 2023. Вип. 4 (12). С. 45–51.
6. Друкер П. Ф. Ефективний керівник / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2019. 192 с.
7. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III (із змінами та доповненнями станом на 2026 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 10.02.2026).
8. Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік. URL: <https://privatbank.ua/about/reports> (дата звернення: 15.03.2026).
9. Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік. URL: <https://privatbank.ua/about/reports> (дата звернення: 15.03.2026).
10. Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» за 2025 рік. URL: <https://privatbank.ua/about/reports> (дата звернення: 20.04.2026).
11. Кліменко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування управлінських рішень та оцінка їх ефективності : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 288 с.
12. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ : КНТЕУ, 2015. 302 с.

13. Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України : Постанова Правління Національного банку України від 02.07.2019 № 88 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19> (дата звернення: 18.02.2026).
14. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2022. 384 с.
15. Статут Акціонерного товариства Комерційний банк «ПриватБанк» (нова редакція) : затверджено Постановою Кабінету Міністрів України. URL: <https://privatbank.ua/corporate-governance> (дата звернення: 05.03.2026).
16. Стратегія розвитку АТ КБ «ПриватБанк» на період до 2027 року : затверджено Наглядовою радою банку. URL: <https://privatbank.ua/about> (дата звернення: 11.04.2026).
17. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 576 с.
18. Чорноводська Н. В. Цифрова трансформація банківського менеджменту в Україні. Вісник НБУ. 2024. № 2. С. 14–22.
19. Копитов В. О. Теоретичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
20. Миколайчук І. П. Особливості класифікації управлінських рішень у системі стратегічного менеджменту підприємства. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 45–51.
21. Отенко І. П., Морозов О. В. Інструментарій та аналітичне забезпечення етапів розробки управлінських рішень на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 112–119.
22. Козаченко Г. В., Воронкова А. Е. Специфіка та класифікація факторів впливу на ефективність управлінських рішень. *Менеджмент та підприємництво*. 2024. № 1. С. 45–52.

23. Федоренко В. Г., Грищенко О. М. Методологічні підходи до оцінювання ефективності системних управлінських рішень. *Економіка та управління*. 2024. № 3. С. 88–95.
24. Шпильова В. О., Ткаченко А. М. Стратегічний SWOT-аналіз та конкурентний потенціал лідерів банківського сектору України. *Економічний простір*. 2025. № 5. С. 134–141.
25. Акціонерне товариство Комерційний банк «ПриватБанк»: офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 14.04.2026).
26. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 2019. 292 с.
27. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2014. 400 с.
28. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2020. 360 с.
29. Гришко В. В. Обґрунтування управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 4. С. 45–51.
30. Друкер П. Ф. Ефективний керівник / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2019. 192 с.
31. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III (із змінами та доповненнями станом на 2026 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 10.02.2026).
32. Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік. URL: <https://privatbank.ua/about/reports> (дата звернення: 15.03.2026).
33. Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік. URL: <https://privatbank.ua/about/reports> (дата звернення: 15.03.2026).
34. Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» за 2025 рік. URL: <https://privatbank.ua/about/reports> (дата звернення: 20.04.2026).
35. Кліменко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування управлінських рішень та оцінка їх ефективності : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 288 с.

36. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ : КНТЕУ, 2015. 302 с.
37. Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України : Постанова Правління Національного банку України від 02.07.2019 № 88 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19> (дата звернення: 18.02.2026).
38. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2022. 384 с.
39. Статут Акціонерного товариства Комерційний банк «ПриватБанк» (нова редакція) : затверджено Постановою Кабінету Міністрів України. URL: <https://privatbank.ua/corporate-governance> (дата звернення: 05.03.2026).
40. Стратегія розвитку АТ КБ «ПриватБанк» на період до 2027 року : затверджено Наглядовою радою банку. URL: <https://privatbank.ua/about> (дата звернення: 11.04.2026).
41. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 576 с.
42. Чорноводська Н. В. Цифрова трансформація банківського менеджменту в Україні. Вісник НБУ. 2024. № 2. С. 14–22.
43. Копитов В. О. Теоретичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
44. Миколайчук І. П. Особливості класифікації управлінських рішень у системі стратегічного менеджменту підприємства. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 45–51.
45. Отенко І. П., Морозов О. В. Інструментарій та аналітичне забезпечення етапів розробки управлінських рішень на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 112–119.

46. Козаченко Г. В., Воронкова А. Е. Специфіка та класифікація факторів впливу на ефективність управлінських рішень. *Менеджмент та підприємництво*. 2024. № 1. С. 45–52.
47. Федоренко В. Г., Грищенко О. М. Методологічні підходи до оцінювання ефективності системних управлінських рішень. *Економіка та управління*. 2024. № 3. С. 88–95.
48. Шпильова В. О., Ткаченко А. М. Стратегічний SWOT-аналіз та конкурентний потенціал лідерів банківського сектору України. *Економічний простір*. 2025. № 5. С. 134–141.

ДОДАТКИ